

ICIP WORKING PAPERS:  
2011/02

# Nuevas tendencias en la construcción de la paz. Otra forma de innovación social

Paul Ríos  
Gorka Espiau

INSTITUT  
CATALÀ  
INTERNACIONAL

PER LA PAU

# Nuevas tendencias en la construcción de la paz. Otra forma de innovación social

Paul Ríos

Gorka Espiau

**Institut Català Internacional per la Pau**  
**Barcelona, septiembre 2011**

Gran Via de les Corts Catalanes 658, baixos · 08010 Barcelona  
T. +34 93 554 42 70 | F. +34 93 554 42 80  
*recerca.icip@gencat.cat* | <http://www.icip.cat>

### **Editores**

Javier Alcalde y Rafael Grasa

### **Consejo editorial**

Pablo Aguiar, Laia Balcells, Alfons Barceló, Gemma Collantes-Celador,  
Caterina Garcia, Abel Escribà, Tica Font, Antoni Pigrau, Xavier Pons,  
Alejandro Pozo, Mònica Sabata, Jaume Saura, Josep Maria Terricabras  
y Léonie Van Tongeren

### **Grafismo e impresión**

Fundació Tam-Tam

### **ISSN**

2013-5793 (edición en línea)

2013-5785 (edición en papel)

### **DL**

B-38.039-2009

© 2011 Institut Català Internacional per la Pau  
Todos los derechos reservados

## LOS AUTORES

*Paul Rios* es licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto. Ha desempeñado diversas responsabilidades en Elkarri, movimiento social por el diálogo y el acuerdo, y desde 2006 es coordinador y portavoz de Lokarri, red ciudadana por el acuerdo, la consulta y la reconciliación. Ha participado en conferencias y publicado numerosos artículos, tanto en prensa como en revistas especializadas sobre resolución de conflictos, participación ciudadana y activismo social en internet.

*Gorka Espiau Idoiaga* es Director de programas internacionales de DenokInn, el Centro Vasco para la Innovación Social, e investigador del Centro para la Resolución de Conflictos Internacionales de la Universidad de Columbia. Espiau ha ejercido de asesor del Plan para la Paz y la Coexistencia del Gobierno Vasco y ha sido miembro del Instituto para la Paz de los Estados Unidos (USIP).

## RESUMEN

Este *Working Paper* tiene como objetivo identificar las nuevas formas de trabajo y tendencias emergentes en el campo de la construcción de la paz. El destinatario de este informe es el ICIP, por lo que las conclusiones están también enfocadas al plano operativo y a la posibilidad de integrar alguna de las prácticas descritas en su plan de actuación ordinaria. El texto presenta una serie de nuevas realidades emergentes, como el crowdfunding y el crowdsourcing, la transparencia financiera e informativa o el impacto de las redes sociales, que afectan a la forma en la que abordamos la construcción de la paz a nivel internacional. Cada tendencia viene acompañada de uno o varios ejemplos concretos que ayudan a comprender más fácilmente lo que está sucediendo en este terreno y que podemos definir como innovación social.

**Palabras clave:** Construcción de paz, Procesos de paz, Organización del trabajo, ONG, participación ciudadana

## RESUM

Aquest *Working Paper* té com a objectiu identificar les noves formes de treball i tendències emergents en el camp de la construcció de la pau. El destinatari d'aquest informe és l'ICIP, de manera que les conclusions estan també enfocades al pla operatiu i a la possibilitat d'integrar alguna de les pràctiques descrites en el seu pla d'actuació ordinària. El text presenta una sèrie de noves realitats emergents, com el crowdfunding i el crowdsourcing, la transparència financera i informativa o l'impacte de les xarxes socials, que afecten la manera com abordem la construcció de la pau a nivell internacional. Cada tendència ve acompanyada d'un o diversos exemples concrets que ajuden a comprendre més fàcilment el que està succeint en aquest terreny i què podem definir com innovació social.

**Paraules clau:** Construcció de pau, Processos de pau, Organització del treball, ONG, participació ciutadana

## ABSTRACT

This *Working Paper* aims to identify new ways of working and the emerging trends in the field of peacebuilding. The recipient of this report is the ICIP, so the conclusions are also focused on the operational level and the possibility of integrating some of the practices described in its action plan. The text presents a series of new realities as crowdfunding and crowdsourcing, financial and information transparency and the impact of social networks, which affect the way we approach peace building internationally. Each trend is accompanied by one or more concrete examples that help to understand more easily what is happening in this area that we define as social innovation.

**Keywords:** Peacebuilding, Peace talks, Methods engineering, NGO, civic participation

## SUMARIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN   | 7  |
| 2. NUEVAS REALIDADES E INNOVACIÓN SOCIAL  | 7  |
| 2.1. PARTICIPACIÓN DE LAS ONGS EN NEGOCIACIONES DE PAZ                                | 8  |
| 2.2. LAS VENTAJAS QUE PROPORCIONA LA PARTICIPACIÓN DE LAS ONGS EN LOS PROCESOS DE PAZ | 9  |
| 2.3. LOS RETOS QUE IMPLICA LA PARTICIPACIÓN DE LAS ONGS EN LOS PROCESOS DE PAZ        | 10 |
| 2.4. UN EJEMPLO CONCRETO. EL ESFUERZO DE LAS MUJERES EN LA REGIÓN DEL RÍO MANO        | 11 |
| 2.5. EL APOYO DE LA ONGS INTERNACIONALES  | 12 |
| 2.6. EL TRABAJO DEL 'CENTRE FOR HUMANITARIAN DIALOGUE' EN MINDANAO                    | 12 |
| 3. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ         | 13 |
| 3.1. LAS DIMENSIONES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN ZONAS DE CONFLICTO              | 15 |
| 3.2. THE PARENTS CIRCLE-FAMILIES FORUM  | 16 |
| 3.3. LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR LOS ESPACIOS DE ENCUENTRO                             | 17 |
| 3.4. EL RETO DE EVALUAR LOS ASPECTOS POSITIVOS  | 18 |
| 3.5. NATIONAL PEACE COUNCIL DE SRI LANKA  | 20 |
| 4. MÁS TRANSPARENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN POR LA PAZ                                    | 21 |
| 4.1. RETOS EN LA TRANSPARENCIA FINANCIERA   | 22 |
| 4.2. UN EJEMPLO PRÁCTICO. CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING | 23 |
| 4.3. RETOS EN LA TRANSPARENCIA RESPECTO A LOS BENEFICIARIOS                           | 24 |
| 4.4. RETOS EN LA TRANSPARENCIA INFORMATIVA  | 25 |
| 4.5. CÓDIGO DE CONDUCTA DE ONGS PALESTINAS  | 26 |
| TRANSPARENCIA RESPECTO A LOS BENEFICIARIOS  | 26 |
| TRANSPARENCIA INFORMATIVA   | 27 |
| TRANSPARENCIA FINANCIERA  | 27 |

|  |    |
|--|----|
| 5. LA REVOLUCIÓN DE LOS SOCIAL MEDIA   | 28 |
| 5.1. LA TRANSPARENCIA FINANCIERA   | 29 |
| 5.2. KIVA  | 30 |
| 5.3. LAS MICROACCIONES   | 31 |
| 5.4. AVAAZ   | 32 |
| 5.4. ALGUNOS LÍMITES Y LOS RETOS DE FUTURO                                       | 34 |
| 6. CROWDSOURCING APLICADO AL TRABAJO POR LOS<br>DERECHOS HUMANOS                 | 35 |
| 6.1. LOS RETOS DEL CROWDSOURCING   | 36 |
| 6.2. CROWDSOURCING EN SITUACIONES DE CRISIS O VULNERACIÓN<br>DE DERECHOS HUMANOS | 38 |
| 6.3. USHAHIDI  | 39 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  | 40 |
| BIBLIOGRAFÍA   | 43 |

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo identificar las nuevas formas de trabajo y tendencias emergentes en el campo de la construcción de la paz. El destinatario de este informe es el ICIP por lo que las conclusiones están también enfocadas al plano operativo y a la posibilidad de integrar alguna de las prácticas descritas en su plan de actuación ordinaria.

## 2. NUEVAS REALIDADES E INNOVACIÓN SOCIAL

A continuación se presentan una serie de nuevas realidades emergentes que afectan a la forma en la que abordamos la construcción de la paz a nivel internacional. Cada tendencia viene acompañada de uno o varios ejemplos concretos que ayudan a comprender más fácilmente lo que está sucediendo en este terreno y que podemos definir como innovación social.

Este informe entiende la innovación social como el conjunto de nuevas prácticas, productos y servicios que permiten responder de forma innovadora a demandas sociales emergentes. La búsqueda de la paz y el respeto de los derechos humanos es una demanda social que ya no forma parte sólo del mundo desarrollado. Se trata de una condición necesaria para que toda comunidad pueda desarrollar con plenitud el potencial del que dispone. Afortunadamente, hoy en día ya nadie pone en cuestión que el desarrollo social y económico necesita ir acompañado de avances en el ámbito de la construcción de la paz y el respeto a los derechos humanos.

A continuación se presentan una serie de ejemplos concretos de este tipo de innovación social en lugares muy diversos del planeta.

## 2.1. PARTICIPACIÓN DE LAS ONGS EN NEGOCIACIONES DE PAZ

Siempre que se habla de procesos de diálogo para resolver conflictos armados y lograr la paz, se fija la prioridad en juntar a las partes combatientes o enfrentadas para tratar de alcanzar un acuerdo de paz que ponga fin a las hostilidades y que permita resolver las diferencias por medios más respetuosos con los derechos humanos y la dignidad de las personas. Éste ha sido el paradigma dominante durante los últimos años, aunque asoma con fuerza una nueva tendencia de implicación de las ONG en los procesos de negociación.

La sociedad civil suele adoptar un rol importante a la hora de crear las condiciones que hagan posible el comienzo de un proceso de paz pero tradicionalmente se han visto fuera en los momentos importantes de la solución.

En gran medida, las ONGs quedan excluidas de la tarea de definición de los acuerdos sobre el futuro de la sociedad pese a ser una parte importante de la misma. Afortunadamente esta realidad está cambiando lentamente y cada vez son más tenidas en cuenta cuando llegan los momentos trascendentales en los procesos de diálogo y transformación de los conflictos. Esta tendencia de participación de las ONGs en los procesos de paz está íntimamente relacionada con dos hechos:

1. La naturaleza de los conflictos ha cambiado de manera radical durante las dos últimas décadas. Ahora son muy abundantes los conflictos internos, dentro de los Estados, y los de carácter étnico.
2. La sociedad civil se ve plenamente afectada en este tipo de conflictos y las víctimas civiles producidas son más cuantiosas que entre los combatientes.

En este punto hay que recordar que la sociedad civil no es sólo la principal afectada en estos conflictos. También es la principal implicada por los contenidos de los procesos de paz. El destinatario final de los resultados de un proceso de paz es la propia ciudadanía, ya que implica alcanzar unos contenidos que afectan a la reconstrucción y al futuro de la propia sociedad.

Es especialmente importante el hecho de que las negociaciones de paz también implican la adopción de medidas de mejora o puesta en marcha de procesos democráticos basados en la no exclusión y la igualdad. Por tanto, es esencial que los procesos de paz sean democráticos en su esencia, es decir, implicando al mayor número de actores, no sólo de las partes combatientes, sino también de la sociedad civil.

Tal y como demuestra la abundante investigación y bibliografía al respecto, la consolidación de los acuerdos de paz requiere que la propia sociedad los sienta como suyos. Lo que sólo es posible si se cuenta con la sociedad en todo el proceso de definición de los mismos. Si sólo las élites políticas y las partes combatientes participan, manteniendo alejada a la sociedad, las bases de los acuerdos son inestables y no garantizan un futuro de convivencia.

Es generalmente aceptado que los procesos de paz tienen que generar un espacio que garantice la participación de todos los sectores sociales y políticos implicados en el conflicto. Por ello, y para garantizar que el proceso encuentra su legitimación en la sociedad, la resolución de los conflictos no debe recaer exclusivamente en los actores armados o que emplean la violencia y vulneraciones de derechos humanos para buscar una solución. Un esquema de resolución basado únicamente en ellos no contribuye a generar un ámbito de paz duradero en el tiempo, ya que la tentación de recurrir nuevamente a la violencia para modificar los contenidos de los acuerdos alcanzados es muy tentadora.

En este sentido, la implicación de las entidades externas al conflicto debe ser muy cuidadosa. Su objetivo debe ser reforzar a los actores civiles y muy especialmente a la sociedad civil como contrapunto a los actores armados.

## 2.2. LAS VENTAJAS QUE PROPORCIONA LA PARTICIPACIÓN DE LAS ONGS EN LOS PROCESOS DE PAZ

Anteriormente se ha comentado que las ONGs han tenido hasta ahora un papel importante en el trabajo por crear las condiciones que hagan posible la puesta en marcha de un proceso de paz. Su labor está acre-

ditada en el desarrollo de actividades que promueven la transformación de los conflictos de una manera sostenida y en la promoción del entendimiento entre las partes enfrentadas. Además, juegan una labor importante en la promoción de la reconciliación en los escenarios posteriores a los enfrentamientos armados. Esta ha sido una de sus principales labores en sociedades que viven conflictos armados junto con la mitigación de las consecuencias humanas que los propios conflictos generan.

1. Las ONGs y la sociedad civil han desarrollado importantes habilidades en este terreno. La experiencia demuestra que estas mismas capacidades pueden tener un impacto positivo durante los procesos de negociación.
2. Las ONGs desarrollan una red de contactos con las partes implicadas. Han trabajado en el ámbito de la confianza durante años por lo que pueden ejercer de engarce entre todas las partes implicadas.
3. Las ONGs también tienen un conocimiento directo y extenso de la realidad del conflicto y saben detectar las necesidades de la población civil.
4. Las ONGs pueden contribuir a reforzar la legitimidad de los procesos de negociación, especialmente en Estados que carecen de la suficiente legitimidad democrática. La sociedad civil puede encontrar una vía para sentirse representada y serlo en la práctica por medio de la participación directa de las ONG.

### 2.3. LOS RETOS QUE IMPLICA LA PARTICIPACIÓN DE LAS ONGS EN LOS PROCESOS DE PAZ

El primer problema que se presenta está referido al pluralismo. La sociedad civil en sociedades que viven conflictos armados no es un concepto homogéneo. Generalmente pueden presentar las mismas divisiones y conflictos de intereses que las partes enfrentadas. Además, la incorporación de todas ellas es un reto porque pueden ser numerosas.

El segundo problema viene dado por las dificultades de organización y financiación que pueden presentar las ONGs. Otro reto reside en las resistencias que las propias partes enfrentadas suelen presentar

a facilitar la participación de organizaciones de la sociedad civil ya que puede menoscabar su protagonismo en el proceso de negociaciones.

#### 2.4. UN EJEMPLO CONCRETO. EL ESFUERZO DE LAS MUJERES EN LA REGIÓN DEL RÍO MANO

The Mano River Women's Peace Network (MARWOPNET), la Red de Mujeres (MARWOPNET) es una combinación de las fuerzas de todas las redes que operan en la región para garantizar la aplicación con éxito de su plataforma para la paz. MARWOPNET ha estado especialmente preocupada por las amenazas a la paz y la estabilidad en los países del Río Mano (Guinea, Liberia y Sierra Leona). MARWOPNET ha ayudado a los líderes de los tres gobiernos en las negociaciones en 2001 y sirvió como fedatario de los acuerdos de paz de Liberia en 2003. A lo largo de esos esfuerzos, la red se ha esforzado por garantizar que las voces de las mujeres sean escuchadas.

La Unión del Río Mano se creó en 1973 para resolver problemas económicos y relativos a impuestos entre Liberia, Guinea y Sierra Leona. El control de las minas de diamantes en Sierra Leona ha provocado numerosos conflictos entre los tres estados y causado graves problemas económicos y sobre todo, humanos. En los 90, los tres países se vieron sacudidos por conflictos internos y en el año 2000 Liberia atacó Guinea, creando una oleada de desplazados. En ese año, organizaciones regionales de mujeres crearon esta organización para resolver el problema de los refugiados y terminar con su sufrimiento. Gracias a ello tomaron la decisión de convertirse en agentes activos para resolver el conflicto.

En este contexto, delegadas de esta organización comenzaron a reunirse con los actores no estatales involucrados en el conflicto y con los respectivos gobiernos, cuyas relaciones estaban marcadas por la incomunicación y la desconfianza. Todos ellos aceptaron reunirse con las líderes sociales y lograron llevarlos de nuevo a una mesa de negociación. Finalmente, fueron excluidas de las negociaciones formales a pesar de que fueron las que pusieron las condiciones para que éstas fueran posibles.

## 2.5. EL APOYO DE LA ONGS INTERNACIONALES

El ejemplo de la red de mujeres explica la tendencia de la participación de la sociedad civil local en los procesos de diálogo y negociación. Ahora bien, este nuevo reto también afecta al trabajo que las ONGs internacionales desarrollan en sociedades que viven conflictos armados. Estas ONGs también pueden ejercer un rol de participación directa en los procesos de paz siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

1. La ONG debe estar muy familiarizada con el país, los problemas que padece y tener la confianza de las distintas partes del conflicto.
2. Debe contar con relaciones de colaboración con organizaciones de la sociedad civil locales. Precisamente, su principal labor será fomentar la implicación y participación de estas organizaciones locales en el proceso de paz.
3. La ONG debe contar con las habilidades y herramientas que se requieren para participar en procesos de resolución de conflictos.
4. Su actuación debe estar coordinada con otras ONGs que operen en la zona para evitar una dispersión de esfuerzos.

## 2.6. EL TRABAJO DEL 'CENTRE FOR HUMANITARIAN DIALOGUE' EN MINDANAO

El Centro Henry Dunnant por un Diálogo Humanitario es una organización independiente especializada en procesos de mediación dedicada a mejorar la respuesta a los conflictos armados con sede en Ginebra. Trabaja en diversos lugares del mundo, incluido el País Vasco, y es un interesante ejemplo de organización internacional que se implica de manera directa en conversaciones de paz.

Actualmente se encuentra implicado en el proceso de paz en Mindanao. Tras la vuelta a las hostilidades en 2005 el Centro facilitó conversaciones informales entre las partes que desembocaron en unos primeros acuerdos.

Además, el Centro ha estado trabajando en crear espacios de diálogo entre los líderes locales y la prevención de enfrentamientos arma-

dos entre las partes implicadas. Respecto a las negociaciones de paz, el Grupo asesoró a los facilitadores del diálogo.

Tras un intento de acuerdo que finalmente fracasó y supuso el retorno al conflicto armado, el Centro ha trabajado en la reanudación de las conversaciones, tanto apoyando al facilitador de Malasia como promoviendo reuniones para lograr el soporte internacional. Todo ello sin dejar a un lado la participación de la sociedad civil, creando un espacio de diálogo horizontal para ayudar a mejorar las relaciones entre las comunidades, generar una mayor comprensión acerca de algunos de los problemas entre los grupos y aportar información al proceso de paz en estos temas.

### 3. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

Afortunadamente, parece que ya nadie cuestiona tampoco la importancia de incorporar mecanismos de participación ciudadana como eje transversal a todas las iniciativas de construcción de paz. Existe un amplio acuerdo entre instituciones, fuerzas políticas, entidades económicas y organismos sociales sobre la importancia de promover la participación social como elemento para profundizar y mejorar la democracia y recuperar la vinculación y la participación de la ciudadanía en el diseño y ejecución de las políticas públicas.

La participación social es entendida como un derecho que corresponde a todos los ciudadanos y que tiene que desarrollarse de manera activa y en un espacio de libertad y seguridad, incrementando la relación entre el ciudadano y el Estado. El papel de la participación social es volver a involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones y en la definición de diversos aspectos de la vida política y social. También es un instrumento que permite profundizar en la igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos imprescindible en todos los estados democráticos.

El problema se genera al abordar procesos de participación ciudadana cuando ésta no es reconocida como un derecho o cuando no puede ejercerse con plena libertad y seguridad. Es un hecho frecuente en estados no democráticos, que no respetan los derechos humanos fundamentales. Es, por lo tanto, muy complicado desarrollar procesos de participación ciudadana cuando el propio estado no garantiza los derechos fundamentales.

Los procesos de participación ciudadana también encuentran grandes dificultades en lugares que viven conflictos armados, puesto que la propia presencia de la violencia dificulta que puedan desarrollarse y culminarse en las adecuadas circunstancias sociopolíticas.

Ahora bien, las experiencias de participación ciudadana en zonas de conflictos armados o violentos permiten explorar nuevas vías de diálogo y convivencia que parten de la propia sociedad. Son espacios que contribuyen a crear herramientas de resistencia pacífica frente a los agentes que ejercen la violencia e incluso pueden ayudar a desarrollar mecanismos de protección de la ciudadanía frente a las expresiones de violencia.

El objetivo central de estas experiencias de participación ciudadana es implicar a la sociedad en la superación de las causas que han llevado al conflicto armado, en la mejora democrática e, incluso, en el desarrollo de un entorno social y económico que permita un desarrollo sostenible y la renuncia a la violencia como medio de resolución del conflicto.

A este objetivo central de la participación ciudadana en zonas de conflicto se puede añadir otros fines, como:

1. La defensa de los derechos humanos básicos y de la libertad del conjunto de la ciudadanía.
2. Establecer espacios para una convivencia pacífica y democrática.
3. El apoyo a las organizaciones locales que trabajen en una transformación pacífica y democrática del conflicto.
4. La creación de instituciones locales que contribuyan a desarrollar un espacio de seguridad.
5. Impulsar el desarrollo económico y social y la mejora de las condiciones de vida de los habitantes.

### 3.1. LAS DIMENSIONES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN ZONAS DE CONFLICTO

La primera dimensión busca crear espacios humanitarios o territoriales de convivencia pacífica, promover una cultura del respeto a los Derechos Humanos, métodos alternativos para la resolución de conflictos, fortalecer mecanismos de protección de la población civil frente a los efectos del conflicto, dinamizar procesos de cambio socio-educativos, recuperar los valores constitutivos de la integración familiar y social con particular atención a los grupos más vulnerables (mujeres y jóvenes). También se contemplan actividades de pedagogía de paz.

La segunda dimensión se orienta al fortalecimiento de las organizaciones locales de base y a las redes sociales como elementos del tejido social para la participación en la gestión y control de lo público, y en las iniciativas ciudadanas de paz.

Finalmente, la tercera dimensión busca el desarrollo socio-económico sostenible. Se pretende mejorar la infraestructura social básica de apoyo a proyectos productivos, de manera que sistemas rentables de producción integral puedan ofrecer alternativas de ingresos y de empleo. También se hace énfasis en la recuperación y conservación de los recursos naturales, siempre teniendo presente el enfoque hacia la paz.

La participación ciudadana en zonas en conflictos armados despierta, en definitiva, el interés de la ciudadanía por el contenido e implementación de los futuros acuerdos. La puesta en marcha de iniciativas de paz y diálogo en la sociedad contribuye a que la comunidad afectada haga suyo el devenir del proceso y lo blinde ante los momentos de crisis que sin duda volverán a aparecer. En este camino, descubrirán que surgen nuevas oportunidades para alcanzar acuerdos, trabajar el entendimiento y poner en marcha iniciativas concretas que garanticen la seguridad y los derechos fundamentales de las personas más vulnerables.

### 3.2. THE PARENTS CIRCLE-FAMILIES FORUM

El Parents Circle es un caso muy atípico de organización que trabaja en el ámbito de la construcción de la paz ya que reúne a familias de víctimas, tanto por el lado palestino como por el israelí, que se han propuesto una misión conjunta de trabajar por la reconciliación, teniendo en cuenta que el conflicto sigue activo. Aproximadamente, la mitad de los asociados corresponde a víctimas de cada una de las partes y todos ellos han perdido a algún miembro de su familia como consecuencia de la violencia que azota la región.

El propósito de esta organización consiste principalmente en lograr que ninguna familia más tenga que pasar por el trance que les ha tocado sufrir. Para ello desarrollan una tarea de influencia tanto en la opinión pública como en los responsables políticos e institucionales, tratando de que hagan un esfuerzo por la paz abandonando las dinámicas de enfrentamiento.

Principalmente la organización fomenta la educación para la paz y la reconciliación. Su objetivo es cambiar la percepción social, moviéndola hacia iniciativas de entendimiento y procurando cambiar las actitudes destructivas hacia el conflicto.

La organización promueve el cese de hostilidades e intenta evitar que el duelo por la víctimas se convierta en una nueva fuente de enfrentamiento y enemistad entre ambos pueblos. Finalmente, también dedican una parte importante de su labor a fomentar el apoyo mutuo entre los miembros de la organización.

Entre sus actividades destaca su programa educativo. Más de 40.000 estudiantes reciben cada año la visita de dos miembros del Foro, uno israelí y otro palestino, que comparten su visión sobre la paz y la reconciliación. También han puesto en marcha iniciativas que han pretendido ser un aldabonazo para la opinión pública, como la idea de poner a la entrada de la ONU ataúdes cubiertos con las banderas de Israel y Palestina.

También en el año 2010, el Foro ha trabajado con el Gobierno de Suiza en el fomento del diálogo entre políticos de ambos lugares. A nivel social han puesto en marcha iniciativas como la línea telefónica

“Hello Shalom / Salaam” que permite a israelíes y palestinos hablar de forma gratuita entre ellos, fomentando el conocimiento de la realidad de cada una de las comunidades. La organización calcula que han sido más de 1.000.000 las llamadas efectuadas. El éxito de la iniciativa ha hecho que ahora la organización esté preparando un programa de contacto y conocimiento entre las comunidades empleando las redes sociales de internet.

### 3.3. LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR LOS ESPACIOS DE ENCUENTRO

Como se ha demostrado en otras zonas del planeta, compartir iniciativas entre sensibilidades plurales es la mejor forma de contribuir a generar un nuevo clima de entendimiento y cooperación a nivel local.

La incidencia de lo local en lo global es una realidad. Mejorando la situación en el ámbito más cercano al ciudadano, donde se puede actuar de manera directa, y sumando la experiencia a otras muchas que puedan estar sucediendo en otros lugares, se logra una confluencia global de esfuerzos que afecta positivamente a la convivencia en los puntos más calientes del planeta.

La tendencia de actores armados y políticos es asentarse y acomodarse a la situación sin ofrecer soluciones de transformación. La participación ciudadana local puede actuar como un acicate que revuelva esta comodidad y trate de impulsar nuevas soluciones actuando como ejemplo gráfico de que una solución basada en la convivencia es posible. La ciudadanía, en este caso, puede ser un actor que toma la iniciativa persuadiendo de la necesidad de encontrar una solución a problemas aparentemente enquistados.

A la hora de afrontar un proceso participativo en estos contextos se debe tener en cuenta:

1. la metodología más adecuada a los objetivos marcados, al momento y a las personas involucradas,
2. que la metodología elegida estará en constante evaluación, por lo que según avance el proceso podrá ir moldeándose en función de las necesidades del mismo.

### 3.4. EL RETO DE EVALUAR LOS ASPECTOS POSITIVOS

Una vez puestas en marcha iniciativas lideradas por ONGs en el campo de la resolución de conflictos mediante el impulso de la participación ciudadana, es un reto importante evaluar si estas actividades tienen un efecto positivo en el conjunto de la sociedad más allá de los propios participantes directos. Si estos efectos se limitan a dichos participantes, sin llegar más allá, estas actividades corren el riesgo de ser testimoniales o incluso elitistas. Por ello, es importante que las ONGs planifiquen y tengan una estrategia para conseguir que los efectos positivos alcancen a los sectores más alejados, los que mantienen las posiciones más duras e intransigentes influyendo verdaderamente en las percepciones y actitudes del conjunto de la sociedad respecto al conflicto.

Existe la tentación de pensar que los líderes comunitarios mantienen una posición que es fiel reflejo de los sentimientos de sus bases sociales y que las propias bases tienen la capacidad de cambiar la estrategia y actuación de sus líderes. Pero no siempre es así. De hecho, muchas veces los líderes comunitarios constituyen una elite forjada por diferencias culturales, sociales o económicas. Es por ello, que es de vital importancia implicar al conjunto de la población en los procesos de paz. Si la ciudadanía no siente como suyo un acuerdo de paz, la gestión de las negociaciones o de los acuerdos puede enfrentarse al obstáculo que supone el rechazo de la sociedad.

El gran reto de todas las metodologías de participación ciudadana en lugares en conflicto reside en desarrollar actividades para trabajar con individuos concretos pero garantizando que se logre un beneficio e impacto en el conjunto de la comunidad. En este sentido, todas las iniciativas para dotar a la ciudadanía de herramientas para formar parte del proceso de toma de decisiones deben contar con una estrategia para no quedarse en el círculo de los participantes directos y poder alcanzar otros sectores o al conjunto de la sociedad. En resumidas cuentas, las pequeñas acciones deben poder demostrar que han contribuido a un cambio social estructural.

Las ONGs generalmente se han centrado en formar, capacitar y facilitar a los líderes sociales para poder embarcarse en proceso de re-

solución de conflictos a nivel de líderes políticos, comunitarios o de opinión. En cambio, el trabajo a nivel de ciudadanía está menos desarrollado. Es más, en ocasiones, donde se desarrolla, no se trabaja la estrategia para conseguir que los beneficios no se queden en un reducido grupo de personas y alcancen a la mayor parte de la ciudadanía. Porque estos efectos positivos y la transmisión de los conocimientos no se producen de manera automática, hay que trabajarlos.

El problema a la hora de desarrollar esta estrategia reside en los siguientes elementos:

1. Es difícil evaluar el impacto que las actividades puedan tener en las personas que no han participado directamente en las iniciativas. Por ejemplo, es muy difícil determinar si la promoción de unos valores de entendimiento, empatía, diálogo o escucha tiene un efecto en el conflicto.

Una propuesta para evaluar puede consistir en determinar si las personas participantes toman alguna iniciativa para transmitir los valores trabajados en la iniciativa impulsada por una organización, como informar a nivel familiar, social o laboral o tratar de cambiar o influir en los puntos de vista de sus conciudadanos mediante charlas, reparto de información, escribir en un blog o convocar movilizaciones.

La puesta en marcha de alguna actividad o iniciativa por las personas participantes puede ser una manera objetiva de evaluar este tipo de experiencias de participación ciudadana, más allá de que consigan un cambio en las actitudes de la sociedad, algo que es, como se ha dicho, difícil de medir.

2. Este tipo de actividades no tienen un efecto automático en la evolución general del conflicto. La mayoría de ONGs que desarrollan estas actividades actúan como si así fuera, pensando que las buenas intenciones por sí solas bastan para lograr una mejora. Es por ello que una estrategia para llegar más allá es necesaria.

Las ONGs deben prestar mucha atención y preparar como los participantes pueden aplicar su experiencia y aprendizaje en apoyar cambios estructurales que transformen el conflicto. Esta idea se puede resumir en que hay que conseguir que los participantes se conviertan en agentes activos que contribuyan a crear una masa crítica que

impulse la transformación y solución del conflicto desde variables de respeto y entendimiento.

### 3.5. NATIONAL PEACE COUNCIL DE SRI LANKA

El Consejo Nacional por la Paz de Sri Lanka nació en 1995 como culminación de una campaña contra la violencia puesta en marcha en 1994 por un grupo diverso de organizaciones e individuos. Éstos pusieron en marcha una Conferencia Nacional de Paz que tenía como objetivo una solución permanente y pacífica al conflicto que padece el país.

La organización trabajaba con el objetivo de lograr que la paz, la libertad, los derechos humanos y los principios democráticos fuesen una realidad, logrando el respeto entre las distintas comunidades que pueblan el país, mediante la denuncia de la violencia y las herramientas de la mediación, el diálogo, el consenso y la adopción de compromisos.

Con la idea de fortalecer el apoyo público para una solución política negociada, el NPC apoyaba actividades de promoción de la paz, investigación, formación, movilización y diálogo intercomunitario. Todo ello con el fin de conseguir que la sociedad se movilizara a favor de la paz y de la transformación del conflicto.

Su fin de reforzar a la sociedad civil nace del mismo momento en el que el proceso hacia la paz entro en crisis y al comprobar que la propia ciudadanía carecía de representación y de un papel en las negociaciones.

La organización concedía especial importancia a la educación en valores de paz. Mediante cursos, talleres y seminarios intentan explicar y dar a conocer la pluralidad de grupos étnicos que existen en el país, sus historias, intereses y aspiraciones y como esta diversidad y la dificultad para aceptarla es el origen del conflicto. Estas sesiones de educación para la paz estaban dirigidas tanto a las élites políticas como a nivel local.

La aportación más interesante de esta organización es que no se queda en la mera formación, ya que anima a trasladar la experiencia a

los diferentes grupos étnicos. Cuenta para ello con una red de activistas y promueve los intercambios interculturales y en las propias etnias como mecanismo que pueden contribuir a que se entienda la realidad e intereses de cada uno de ellos.

El principal problema al que se enfrenta esta organización es que el Gobierno no apoya su labor y la intenta marginar, por lo que su capacidad de actuación se ha visto disminuida y especialmente centrada en mantener viva la reclamación de paz.

## 4. MÁS TRANSPARENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN POR LA PAZ

Otro de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones es la crisis de transparencia. Algunos casos de mala gestión en el ámbito de la cooperación al desarrollo se han extendido al ámbito de la construcción de la paz y han hecho un gran daño en la credibilidad de las organizaciones, convirtiéndose en un reto imprescindible la profundización en mecanismos de transparencia.

Es más acusado en el caso de organizaciones que desarrollan su trabajo en zonas de conflicto y que tienen como objetivo fomentar la paz y los derechos. El éxito en su labor requiere de confianza tanto de las partes implicadas como de la ciudadanía. La sospecha sobre intereses ocultos, mal uso de los fondos o control gubernamental daña dicha credibilidad y dificulta la labor emprendida.

Un hecho común de abordar esta cuestión es que la mayoría de las organizaciones que trabajan en el ámbito de la paz se muestran dispuestas a ser transparentes, manifestándolo de manera pública, pero muy pocas están preparadas para afrontar los riesgos y esfuerzos que requiere la propia transparencia.

La transparencia tiene especial importancia. Si información contrastada no se puede evaluar la actividad de una organización. Este hecho tiene especial importancia en organizaciones basadas en el Primer Mundo pero que desarrollan su labor a nivel internacional, espe-

cialmente en países en desarrollo. En estos casos es muy complicado tener una buena información sobre las actividades de la organización y la poca que hay generalmente llega de la propia organización implicada. Así, incluso aunque se hagan públicas las cuentas o evaluaciones de las acciones desarrolladas, los donantes tienen muy pocos elementos de análisis para considerar que su dinero está bien invertido.

Es más, la distancia entre donante y beneficiario incrementa notablemente los costes de la información y la transparencia. En otro de los apartados de esta publicación precisamente se analizan las potencialidades de los social media como herramienta para acortar las distancias y hacer que la información fluya de manera más barata y rápida.

Además, existe otro problema, por cuanto que algunas acciones están pensadas para el largo plazo y/o ofrecen resultados poco visibles. En estos casos, es difícil hacer una evaluación sostenida y depende en gran medida de la visión que los propios impulsores de los proyectos tienen.

#### 4.1. RETOS EN LA TRANSPARENCIA FINANCIERA

— Diversificación y proporcionalidad. La garantía de la independencia de las organizaciones depende en gran medida de la diversificación de sus fuentes de financiación, tanto pública como privada, para evitar el riesgo de que su capacidad de opinar y actuar de manera libre se vea menoscabada.

En cuanto a la proporcionalidad, en el mismo sentido que lo anterior, las fuentes de financiación, tanto de compañías, como públicas o de donantes individuales, deben ser proporcionales y racionales. Es especialmente importante que las dos primeras no sobrepasen el montante total de la tercera. Una financiación de muchas personas individuales o donantes garantiza en mayor medida el mantenimiento de la independencia de la organización.

— Transparencia externa e interna. Las auditorías externas de la situación económico-financiera y de la gestión de los fondos en los distintos proyectos garantizan un control adecuado de la financiación de las

organizaciones. Estas auditorías, para aportar realmente a la transparencia, deben ser presentadas y estar a disposición de todos los miembros de la organización.

Aún más avanzado es publicar y permitir el acceso a las auditorías a todas las personas interesadas, incluidos medios de comunicación. Este hecho no sólo permite incrementar la transparencia sino que ayuda a posibles donantes a tomar una decisión.

En cambio, una regulación y control gubernamental intensivo de las actividades de las organizaciones no es la mejor de las soluciones. En muchas ocasiones las actividades son muy críticas con el gobierno o mantiene un enfrentamiento abierto con la organización. Es esos casos, el Gobierno puede utilizar la regulación para constreñir las actividades y la propia independencia de las organizaciones. Esta idea se puede resumir en que a mayor regulación gubernamental mayor riesgo hay que de que se dañen las potencialidades propias de las organizaciones, como pueden ser la independencia, la posibilidad de ser canales de expresión alternativos a las demandas de la ciudadanía o la libertad de opinión.

Ahora bien, las organizaciones que reciben subvenciones tienen un aliciente extra para ser más transparentes financieramente por cuanto deben rendir cuentas sobre el destino de los fondos públicos recibidos. Otro mecanismo empleado por los Gobiernos para contribuir a la financiación de las organizaciones es la exención del pago de impuestos, que obliga a una fiscalización pública de las cuentas y, por tanto, a un mayor control y evaluación respecto a la gestión de los fondos.

#### 4.2. UN EJEMPLO PRÁCTICO. CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING

Según su propia definición, la Asociación Española de Fundraising (AEFundraising) tiene por finalidad principal el “fomentar el desarrollo de la filantropía y la captación de fondos , así como a la difusión de las buenas prácticas del marketing y la comunicación, aplicadas a la gestión y la recaudación de fondos para causas solidarias”.

La Asociación parte de la idea de que la captación de fondos no es un concepto que se refiera exclusivamente a la obtención de fondos,

sino a la construcción de relaciones y al fomento de valores. En este sentido, la Asociación ha elaborado un código de conducta por la que sus miembros adoptan una serie de compromisos en este tema. Fundamentalmente:

1. Captar fondos con honestidad, respeto, integridad y transparencia, anteponiendo la misión de la causa y de los colectivos a los intereses personales.
2. Un compromiso con la transparencia informativa, de tal manera que los materiales y documentos que se utilicen la labor reflejen adecuadamente la misión de la organización o el proyecto para el que se solicitan los fondos. Así mismo, se afirma el compromiso de respetar la voluntad de los donantes y no cambiar el destino de las aportaciones sin su conocimiento y consentimiento.
3. Rechazar donaciones, sean de origen particular o corporativo, cuando éstas entren en colisión con los fines y valores de la institución o causa por la que se recaudan fondos.
4. Rendir cuentas a los donantes, reflejando de manera fehaciente la gestión de los fondos recaudados.
5. Respetar la legalidad vigente, incluida la confidencialidad de los datos personales.

#### 4.3. RETOS EN LA TRANSPARENCIA RESPECTO A LOS BENEFICIARIOS

Se trata de una cuestión que pocas veces se tiene en cuenta a la hora de evaluar las actividades de una organización. Un elemento clave de esta evaluación es saber si la organización ha preguntado a su comunidad de participación sobre sus necesidades antes de poner en marcha un proyecto y que la evaluación esté también basada en la opinión de la comunidad tras finalizarlo. Es más, la participación de los beneficiarios también debería tener un espacio permanente en el diseño de las iniciativas.

Respecto a los beneficiarios, las organizaciones también tienen el reto de asegurar que se respete su dignidad. Un ejemplo lo representa el uso de imágenes o vídeos de los beneficiarios. Incluso, yendo más

allá, las organizaciones deben dar a los beneficiarios una oportunidad para contar su propia historia.

La participación de los beneficiarios no se limita sólo a estas cuestiones. También deben tener un rol en el momento de evaluación de las actividades. Las propias organizaciones pueden obtener un beneficio de esta transparencia en el sentido de que las aportaciones y perspectivas de los beneficiarios tras una acción concreta contribuyen a que el diseño de próximas campañas tenga en cuenta los errores cometidos y aproveche las potencialidades logradas.

#### 4.4. RETOS EN LA TRANSPARENCIA INFORMATIVA

El trabajo de las organizaciones en el ámbito de la paz y los derechos humanos está especialmente centrado en una labor de información y análisis de las situaciones de conflicto. Un reto relativo a la transparencia informativa reside en garantizar la credibilidad e imparcialidad de estas informaciones, evitando la parcialidad, los conflictos de intereses.

El problema se genera porque son pocas las organizaciones que abordan la cuestión de la transparencia de las fuentes de información y de la metodología empleada para obtenerla. Las campañas de las organizaciones envían mensajes que tratan de reforzar los puntos de vista que se quieren defender pero en pocas ocasiones vienen acompañadas de informes y análisis detallados que justifiquen dichos mensajes.

Este tema tiene una gran trascendencia. Las organizaciones pueden verse impelidas a decidir dar una información que puede movilizar los apoyos a una determinada reivindicación o campaña pero poniendo en riesgo la necesidad de dar los datos de manera objetiva e imparcial. Este hecho puede derivar en que, si los datos se revelan poco sólidos, se vea afectada la efectividad de la campaña. En sentido contrario, un esfuerzo de transparencia en relación a los datos que sostienen una reivindicación o iniciativa es una buena práctica que mejora la transparencia y dota de credibilidad a las organizaciones ya que permite que cualquier persona o entidad, accediendo a los datos, pueda sacar sus propias conclusiones.

Las organizaciones deben exponer de manera clara cuál es su misión y sus fines. Ahora bien, la puesta en marcha de iniciativas o campañas responde a decisiones estratégicas para lograr dicha misión y objetivos. La manera en la que las organizaciones suelen decidir su estrategia, prioridades e iniciativas suele ser poco transparente para los beneficiarios o interesados.

En este ámbito de la transparencia hay dos elementos que resultan fundamentales:

1. ¿Quiénes toman las decisiones y quién las ejecuta?

La exposición clara de las personas que pertenecen a la junta de una organización, junto con su biografía y ocupación, contribuye a que los beneficiarios e interesados en la organización puedan valorar la objetividad, imparcialidad y capacitación de dichas personas. Algo semejante sucede en el caso de las personas encargadas de poner en marcha las iniciativas, como pueda ser el personal técnico contratado o los voluntarios que son responsables de su ejecución.

2. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones?

Los voluntarios, beneficiarios o interesados en las actividades de la organización deben tener un conocimiento claro del plan estratégico, los objetivos e iniciativas. Es más, deben tener la posibilidad de conocer cómo, dónde y cuándo se han decidido. Esto permite que puedan dar su opinión sobre dichas decisiones y, yendo más allá, poder evaluar de manera objetiva si se han alcanzado los objetivos previstos.

#### 4.5. CÓDIGO DE CONDUCTA DE ONGS PALESTINAS

El Código de conducta de las ONGs palestinas ofrece muy interesantes recomendaciones respecto a la transparencia en tres ámbitos: participación, la transparencia y la rendición de cuentas.

#### TRANSPARENCIA RESPECTO A LOS BENEFICIARIOS

Las ONG que suscriben el Código se comprometen a respetar el principio de participación y a consultar de manera regular a los beneficiarios de sus actividades, así como al gobierno y otras organizaciones.

Respecto a los beneficiarios, las organizaciones consideran importante implicarlos en el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos. Así mismo, se comprometen a fomentar la comunicación entre las organizaciones, beneficiarios y otras partes interesadas, siempre con el objetivo de ofrecer datos correctos relacionados con los proyectos que se pongan en marcha.

También garantizan el acceso de la asamblea general, los beneficiarios y los donantes con respecto a las actividades, procedimientos y decisiones. Igualmente, se comprometen a que tengan acceso a toda la información.

Esta cuestión es especialmente importante por cuanto que las organizaciones firmantes se comprometen a proporcionar informes relacionados con el uso de los recursos y la manera en la que se han tomado las decisiones. En definitiva, estas entidades afirman su responsabilidad frente a su asamblea general, los beneficiarios y los donantes.

## TRANSPARENCIA INFORMATIVA

En lo que se refiere a transparencia informativa, se comprometen a adoptar las siguientes medidas para ofrecer información sobre sus actividades:

1. Compartir los principios de la ONG, misión, objetivos y valores.
2. Discutir la estructura administrativa y de organización y descripción de funciones.
3. Hacer públicas las asociaciones, coaliciones y compromisos contractuales en el país y el extranjero.
4. Regular el empleo y los procedimientos de contratación como cualquier empresa privada o institución.
5. Informar de las actividades futuras que esté preparando la organización.

## TRANSPARENCIA FINANCIERA

Las organizaciones adheridas a este código de conducta se comprometen a:

1. Publicar informes anuales financieros de una forma accesible y comprensible.
2. Publicar el coste de las auditorías financieras, así como todas las actas relativas a este tema, con la excepción de información clasificada.
3. Tener un mecanismo de contabilidad acreditado.
4. Informar sobre la utilización de los fondos de la organización.

## 5. LA REVOLUCIÓN DE LOS SOCIAL MEDIA

La Wikipedia define los Social Media como “los medios de comunicación para la interacción social, utilizando técnicas de publicación muy accesibles y escalables. Los Social Media utilizan tecnologías basadas en Internet para convertir la comunicación en diálogos interactivos.

La variedad de Social Media ha crecido de manera muy importante en los últimos años. Los más conocidos son Youtube (vídeos), Facebook (redes sociales), Twitter, (micromensajes), Flickr (fotografías) o Wordpress (blogs), por poner sólo algunos ejemplos.

Los Social Media tienen tres grandes características que permiten su adopción por parte de las ONGs: la facilidad de uso, el bajo coste comparado con otros canales de comunicación tradicionales y la rapidez que ofrece a la hora de difundir mensajes y contenidos.

Ahora bien, aunque la tasa de penetración en ONGs es alta si se compara con el sector privado, no es menos cierto que sólo se ha explorado una parte de los beneficios que los Social Media pueden aportar a la labor de las ONGs y muy especialmente a las que desarrollan su labor en el ámbito de la paz y de los derechos humanos.

Los Social Media no son una mera tendencia. Es un cauce establecido y en evolución que debe formar parte de las comunicaciones en general y de las estrategias para crear comunidad en las organizaciones.

Los medios sociales son ahora una herramienta rutinaria para la gran cantidad de personas que se conectan unos con otros en todo el

mundo a través de internet. Personas de todas las edades, de todos los sectores sociales, participan, conversan y comparten en los Social Media, y la cantidad va a crecer en los próximos años.

Tres son los grandes ámbitos que representan una nueva tendencia para las ONGs en relación al uso de los Social Media: la transparencia, las microacciones y el crowdsourcing aplicado a los derechos humanos. Este último, por su importancia, tiene reservado un capítulo propio en esta publicación.

## 5.1. LA TRANSPARENCIA FINANCIERA

Mucho se ha discutido sobre el uso de internet para aumentar la transparencia de las organizaciones. Ahora bien, si se observa la evolución en la transparencia de la información desde los orígenes de internet se puede llegar a la conclusión de que la transparencia es algo inevitable dado que la información que se comparte es cada vez mayor.

Este hecho está llegando con fuerza a los gobiernos e instituciones públicas. La demanda para que se hagan públicos y accesibles los datos en poder de la administración, siempre que no supongan la vulneración de datos de carácter personal, va en aumento. Esta demanda llegará también tarde o temprano a las organizaciones no gubernamentales en cuatro aspectos que guardan estrecha relación con los retos planteados en el anterior capítulo de esta publicación.

En el apartado anterior se comentaba la necesidad de diversificar las fuentes de financiación concediendo especial importancia a las donaciones individuales. El problema para conseguir la aportación de muchas personas estriba en ser capaz de responder como organización a la siguiente pregunta: ¿qué se va a hacer con mi dinero?

Esta pregunta es sencilla de responder mediante el uso de internet. Al facilitar un acceso cómodo y rápido a la información cualquier persona puede tener la posibilidad de tener una respuesta. Un criterio general a aplicar en este aspecto es dejar clara en toda petición de colaboración económica el destino del dinero.

Igualmente sucede en la relación con los beneficiarios de las acciones, más aún cuando están lejos de los centros de coordinación de la

organización. Los Social Media permiten mantener un contacto fluido con ellos y recibir un feedback constante sobre el desarrollo y ejecución de las iniciativas, facilitando la corrección de los errores y aprovechando las oportunidades que surjan.

Es más, gracias a los vídeos, blogs y otras herramientas los beneficiarios pueden dirigirse directamente a los colaboradores de la organización para contar su historia, es decir, cómo ha mejorado su vida gracias a la iniciativa puesta en marcha.

Gracias a los Social Media la información puede fluir de manera constante. La información correspondiente a las campañas de concienciación o reivindicación pueden venir acompañadas por datos, informes y análisis que las soporten y justifiquen. Esta difusión permite que los posibles interesados en apoyarlas puedan tener la información suficiente como para decidir su postura e implicarse en la iniciativa, fomentando el apoyo crítico y consciente. Así mismo, cada organización se obliga a argumentar sólidamente sus campañas. En los Social Media no basta con cuatro lemas o ideas, el argumentario debe trabajarse.

Finalmente, los Social Media pueden contribuir a abrir la toma de decisiones a beneficiarios, interesados, voluntarios, colaboradores y donantes. Un correcto uso de estas nuevas formas de comunicar, escuchar y participar es una oportunidad para profundizar en el funcionamiento democrático de las organizaciones.

## 5.2. KIVA

El origen de Kiva hay que situarlo en análisis que sus fundadores hicieron del éxito de los microcréditos y el beneficio que se creaba en las comunidades donde se trabajaba con este sistema de financiación. Por ello, pusieron en marcha esta plataforma web que permite que cualquier persona pueda prestar su dinero a la puesta en marcha de negocios en países en vías de desarrollo y que carecen de recursos económicos.

El hecho diferencial de Kiva reside en que las personas interesadas en colaborar, en vez de donar una cantidad de dinero a una gran organización que se encargue de la gestión de los fondos, el dinero se

presta directamente a los particulares que quieren poner en marcha un negocio o proyecto.

Es más, la persona que presta el dinero puede elegir directamente el proyecto al que lo dirige y hacer un seguimiento de su desarrollo. Una vez que la persona receptora del microcrédito consigue ir devolviendo el dinero, siempre sin intereses, éste se puede volver a prestar para nuevos proyectos. Así, Kiva permite conectar negocios en países en desarrollo con la capacidad de préstamo de personas interesadas en colaborar.

Las empresas que reciben el dinero suelen ser muy pequeñas. Previamente a la aprobación del proyecto, éste es supervisado por el equipo de expertos y colaboradores de Kiva, con el fin de garantizar que se destina el dinero al fin previsto, que es una iniciativa viable y que el receptor del microcrédito tendrá la capacidad de ir devolviendo lo prestado. Así mismo, las cantidades económicas necesarias para poner en marcha las iniciativas son muy pequeñas.

Kiva es, en definitiva, una combinación de transparencia, microactivismo, crowdsourcing y enlace entre personas. Las personas que se implican tienen muy claro el proyecto concreto al que destinan el dinero y la devolución del mismo permite tener la certeza de que se ha usado para impulsar el negocio. La participación no requiere de una gran dedicación de tiempo ni en grandes cantidades de dinero. Fomenta la inteligencia colectiva ya que son los propios participantes los que eligen el proyecto al que quieren contribuir y sólo aquellos que se perciben como necesarios o importantes reciben los créditos. Finalmente, Kiva conecta directamente a las personas y la intermediación que realiza la organización sólo está pensada en aras a garantizar unos estándares mínimos que den seriedad a los proyectos susceptibles de ser financiados.

### 5.3. LAS MICROACCIONES

El modelo tradicional de participación en las actividades de las asociaciones está en crisis. Resulta muy complicado mantener una base creciente, activa y permanente de colaboradores o voluntarios. Sin su participación la actividad sólo se sostiene gracias al equipo directivo y

técnico de las entidades. El principal problema reside en que la oferta de participación es excesivamente rígida y basada en sólo dos opciones: voluntarios con unas funciones muy específicas y donantes.

El reto para las organizaciones reside en su capacidad de ofrecer maneras puntuales y atractivas de participar en las actividades. Estas acciones abren el abanico de posibles colaboradores y generan una base creciente de personas potencialmente interesadas en las actividades. Se crea así una masa crítica social que no siempre responderá a las ofertas de participación pero que constituye el verdadero potencial de la organización.

Los Social Media son la herramienta perfecta para ampliar esta oferta participativa. Una nueva tendencia, aunque ya aplicada en el pasado por diversas organizaciones, son las microacciones. Las pequeñas acciones son formas de colaboración que no requieren de mucho tiempo ni de una importante aportación económica. Son acciones fáciles de completar. No implican ninguna vinculación con la organización aunque permiten detectar a las personas interesadas en los objetivos de la propia organización. Pese a ser pequeñas, sumadas las de miles o millones de personas tienen la capacidad de generar un gran empuje ciudadano a favor del objetivo perseguido. También son ubicuas porque pueden hacerse a través de muchas herramientas y canales. Finalmente, son escalables porque permiten su difusión a las redes sociales de las personas dispuestas a implicarse.

Cuanta más gente se comprometa con una causa, más oportunidades existen para que se impliquen más pasado el primer paso. Por ello, las organizaciones deben tener preparadas más formas de participación para responder a esa disposición que puede ser el primer paso para un compromiso profundo en las actividades.

#### 5.4. AVAAZ

Avaaz es un movimiento global fundado en 2007 con el objetivo de fomentar la participación política de la sociedad e influenciar en la toma de decisiones internacionales mediante la articulación de una opinión pública mundial. Precisamente, Avaaz significa “voz” en varios idio-

mas. Desde su creación, Avaaz ha llevado a cabo más de 13 millones de acciones, mientras que más de 4.000.000 han participado en alguna ocasión en sus iniciativas.

La estrategia de Avaaz consiste en poner en marcha una respuesta rápida a problemas urgentes mediante la movilización de un gran número de colaboradores dispuestos a donar una pequeña cantidad de dinero o firmar peticiones. Los temas en los que se implican son muy flexibles y variados y están relacionados con la paz, los derechos humanos o el fomento de la democracia.

La principal nota diferenciadora de Avaaz respecto a otras organizaciones que también emplean el sistema de firma de peticiones, como Amnistía Internacional, consiste en que es un movimiento virtual organizado exclusivamente a través de internet. Además de su presencia por medio de su web es una organización muy activa generando contenido y conversaciones en Facebook, Twitter o Youtube. Este sistema de trabajo facilita que Avaaz pueda activar a un gran número de personas con un coste muy pequeño, es decir, es capaz de organizar grandes movilizaciones virtuales con una estructura de funcionamiento muy ligera.

A su vez, los costes reducidos de su estructura le permite mantener una estrategia de recaudación de fondos que se centre en objetivos o reivindicaciones muy concretas en vez de en el mantenimiento general de la organización. Gracias a internet, pueden recaudar grandes cantidades de dinero de manera rápida y muy eficiente. Esto amplía el atractivo de la organización y facilita que las personas interesadas en participar pero que tienen tiempo y recursos limitados puedan hacer contribuciones frecuentes pero pequeñas.

Es también importante destacar que la velocidad de la comunicación por Internet ayuda a que la organización pueda cambiar rápidamente su enfoque en temas que son importantes en el debate público y a que Avaaz pueda aprovechar el interés generado en torno a eventos específicos.

La debilidad de la herramienta está conectada con su fortaleza. Al ser fácil colaborar también es muy fácil dejar de hacerlo. Su base es muy grande pero poco identificada. En cualquier caso, la presencia de

Avaaz en las redes sociales sociales de internet multiplica la posibilidad de comunicación horizontal entre sus colaboradores de una manera libre y no condicionada por la propia dirección de la organización, generando oportunidades para crear un sentido de comunidad y pertenencia. Su base se convierte así, en productores de contenidos y no en meros consumidores de los mensajes que se lanzan desde la organización, contribuyendo a influir en su agenda.

#### 5.4. ALGUNOS LÍMITES Y LOS RETOS DE FUTURO

Los Social Media no son una tendencia, son una realidad que ha llegado para quedarse y que evolucionarán en los próximos años. Ahora bien, por el momento no están exentos de algunas limitaciones.

La primera limitación está íntimamente relacionada con el hecho de que no toda la población mundial tiene acceso a Internet ni a la tecnología que la hace posible. Un ejemplo lo representa África, donde sólo el 28% de la población puede acceder a la Red.

La segunda limitación se refiere al uso de Internet como instrumento de reivindicación y protesta en regímenes que no garantizan los derechos humanos básicos puede convertirse en un elemento de represión. Estos Estados han demostrado capacidad para acomodar sus técnicas de represión a Internet y los Social Media, poniendo en duda su capacidad para generar espacios de empoderamiento de la propia sociedad civil.

Es indudable que los Social Media han reinventado el activismo social, haciendo más fácil la colaboración, la coordinación y la expresión de sectores que tenían grandes dificultades para hacerse oír. Ello no obsta para que se olvide que ha sido el activismo social, fundado sobre lazos fuertes entre personas interesadas, preocupadas y dispuestas a poner en marcha iniciativas de cambio. Por su parte, las acciones mediante el uso de Social Media suelen desarrollarse entre personas a las que unen unas relaciones más débiles. Precisamente, en este punto reside el gran reto de las organizaciones para el futuro.

No se puede establecer una dicotomía entre los Social Media y las maneras más tradicionales de trabajo, movilización y participación

ciudadana. Todas ellas son herramientas necesarias en el mundo actual. Deben entenderse como complementarias en la medida que contribuyen a conseguir los objetivos de una organización.

Éste es el gran reto que espera a las organizaciones. Internet y los Social Media están cambiando la forma de participar y actuar. De la capacidad que tengan de complementar su actividad tradicional con la que ofrecen las nuevas tecnologías dependerá en gran medida su capacidad de seguir agrupando los esfuerzos de muchas personas en torno a un objetivo común.

El logro de este objetivo requiere de mucha flexibilidad y de una estrategia. La flexibilidad es un requisito inherente a la actuación en un entorno tan cambiante como es Internet. Las herramientas cambian de forma incesante y el público se mueve de unas redes a otras en plazos muy cortos de tiempo. Además, en los Social Media lo nuevo caduca rápido. Lo que funciona en el ámbito de comunicación y participación es sustituido de manera acelerada, lo que exige a las organizaciones gran capacidad de adaptación y cambio.

Tener una estrategia, unos objetivos claros y concretos, un código de actuación en los Social Media, es el requisito que permite esta adaptación sin perder el rumbo. Es una constante en las organizaciones usar las herramientas que ofrecen los Social Media sin haber pensado en la estrategia. Diseñar, ejecutar, evaluar y modificar son pasos necesarios como en cualquier otro ámbito de trabajo, acción y movilización.

## 6. CROWDSOURCING APLICADO AL TRABAJO POR LOS DERECHOS HUMANOS

Según Wikipedia, Crowdsourcing se puede traducir como Tercerización masiva, pero no evidentemente no es una buena traducción. El término viene de dos palabras en inglés: Crowd (multitud) y sourcing (fuente de generación). Significa la forma en la que una empresa u organización de cualquier tipo se nutre del trabajo colectivo. Gra-

cias a Internet ha evolucionado facilitando la colaboración de usuarios sin conocimientos técnicos en proyectos en línea. La importancia del crowdsourcing radica en la posibilidad de que una gran cantidad de participantes no necesariamente especializados puedan realizar el trabajo de un pequeño grupo de profesionales experimentados. El crowdsourcing adopta diversas modalidades pero la fundamental es la generación de valor a través de la participación masiva. El colectivo protagonista puede estar formado por usuarios o colaboradores. El crowdsourcing no sólo se utiliza para acumular conocimiento, sino también para repartir cargas de trabajo, o focalizar la atención sobre determinado asunto u objeto y así, favorecer el que se encuentre una mejora sobre el tema de interés.

La realidad es que, mucho antes de se acuñara este término, han existido multitud de experiencias en las que se ha aplicado una filosofía similar para impulsar proyectos colectivos sin fines de lucro. La mayoría de las asociaciones se han basado en “la acumulación de pequeños apoyos” para compensar el costo de contratar mano de obra o agencias de publicidad durante muchos años. Hoy en día, Internet permite elevar el “crowdsourcing” a una herramienta imprescindible para la acción social.

## 6.1. LOS RETOS DEL CROWDSOURCING

La primera cuestión respecto al crowdsourcing es escoger el modelo adecuado. Aunque se dirija a todo el mundo hay que identificar qué objetivo se pretende conseguir y darle un enfoque. Como regla general, se pueden identificar cuatro grandes bloques o ámbitos naturales de actuación para el crowdsourcing, respondiendo cada uno de ellos a un objetivo concreto.

— La inteligencia colectiva. Parte de la premisa de que el colectivo es más inteligente que el “yo” individual. Un grupo de personas tiene más conocimientos para resolver un problema que una sola persona. Aplicado al trabajo que desarrollan las organizaciones de derechos humanos se puede traducir en dos campos: 1) los beneficiarios de las acciones pueden saber mejor que la propia organización qué

es lo que necesitan y 2) los voluntarios, colaboradores y donantes pueden tener conocimientos y aptitudes que enriquezcan el trabajo del staff técnico de la organización.

- Crowdsourcing para la co-creación. Los colectivos pueden ser mucho más creativos que un individuo sólo. Basta con pensar en las ventajas de la metodología del brainstorming. Las multitudes pueden tener buenas ideas, novedosas, rompedoras, que expresen mejor los fines de la organización.
- Crowdsourcing para los procesos de toma de decisiones. El colectivo puede tomar decisiones más democráticas y certeras que un grupo reducido de personas. Aplicado a las organizaciones, en muchas ocasiones las decisiones estratégicas pueden ser tomadas o compartidas con los colaboradores y de manera más acertada que sólo con los equipos directivos. Este hecho tiene especial relevancia cuando se puede escoger entre un número muy grande de opciones.
- Crowdfunding. Como ya se ha comentado anteriormente, muchas pequeñas donaciones pueden ayudar a conseguir gran cantidad de fondos sin depender de las grandes aportaciones de unos pocos, ayudando a las organizaciones a mantener su independencia. El crowdfunding, o financiación masiva, también se puede emplear para decidir el destino de los fondos recibidos.

Tras la elección del objetivo y el modelo, el siguiente reto es definir a qué público se dirige la acción de crowdsourcing. La sociedad es muy amplia y no se puede llegar de manera efectiva a todo el mundo a la vez. Generalmente, se parte de la premisa de que las mejores respuestas provienen de un colectivo lo suficientemente diverso como para que se aborde el objetivo desde distintos puntos de vista.

Uno de los elementos más importantes es ofrecer incentivos adecuados a las personas que pueden participar en la iniciativa. No se trata de dar un premio económico, el reto consiste en identificar nuevos elementos que interesen a la comunidad de participación. Las organizaciones parten con la ventaja de tener una comunidad lo suficientemente comprometida como para incentivar la participación, pero ofrecer algo más, como la posibilidad de divertirse o aprender, ayuda a que se ponga en marcha un sistema de relación más intenso, divertido y numeroso.

En la medida de lo posible, esta participación también será más factible si cualquier persona puede aportar con algo pequeño que sumado se integre en un todo. Este hecho está muy relacionado con las microacciones. Por ello, aunque la tarea se divida en pequeñas partes, las personas participantes deben tener claro el objetivo o el fin al que están contribuyendo.

## 6.2. CROWDSOURCING EN SITUACIONES DE CRISIS O VULNERACIÓN DE DERECHOS HUMANOS

Uno de los campos en los que se está empleando con más éxito el Crowdsourcing es en situaciones de crisis o vulneración de los derechos humanos. En estos casos, se produce una combinación del uso de herramientas de Internet con el móvil. La universalización de los teléfonos móviles permite que cualquier persona pueda transmitir información directa y reciente en situaciones de crisis y que todos los datos recibidos y recopilados por una herramienta web permitan ofrecer una visión completa de lo que está ocurriendo en un determinado lugar y prácticamente en tiempo real.

El problema que presenta este tipo de crowdsourcing es la validez de los datos. Como se ha comentado en un apartado anterior de esta publicación, la fiabilidad de los datos es un elemento esencial para justificar una campaña o un análisis de situación. Por una parte, los datos recibidos suelen provenir de fuentes anónimas, especialmente en situaciones de vulneración de derechos humanos, ya que es la única forma de garantizar la seguridad del informante. Por otra parte, los datos son fácilmente manipulables por grupos de interés.

Una solución para este problema reside en el uso de fuentes no concretas como delimitadas. La primera de ellas proviene de la propia comunidad de participación, que tiene la capacidad de recoger mucha información. La segunda fuente de datos aportados por un grupo de personas reconocido con capacidad de ofrecer información de calidad.

De la combinación de ambas fuentes de información se obtiene 1) más datos sobre lo que está ocurriendo y 2) la posibilidad de comparar ambas informaciones para validar los informes recibidos. Si la información

recibida desde fuentes “oficiales” es considerada como cierta, cualquier informe de fuentes no oficiales que coincida con ella tiene más credibilidad. Incluso permite identificar nuevas fuentes de información fiables.

### 6.3. USHAHIDI

Ushahidi, que significa “testimonio” en Swahili, es un servicio web que fue diseñado para reflejar en un mapa los informes sobre la violencia que se generó en Kenia en el año 2008 en relación con las elecciones celebradas en esas fechas. La página web fue usada para reflejar en un mapa los incidentes de violencia y los esfuerzos por la paz a través de todo el país basándose en los informes enviados vía web y mediante teléfonos móviles.

El funcionamiento era sencillo. Cualquier persona, a modo de un periodista ciudadano, que presenciaba un hecho de violencia o un esfuerzo por contenerla podía reflejarla en la web de Ushahidi. Así, con la contribución de más de 45.000 usuarios se pudo mapear de manera amplia todo lo que estaba ocurriendo en el país.

A raíz de esta experiencia los impulsores de esta iniciativa se propusieron adaptarla para poder usarla en otros lugares. Crearon un grupo de voluntarios ocasional, formado por personas conocedoras de las herramientas de internet y comprometidas con los derechos humanos, para permitir usar la herramienta de manera más amplia. Mediante esta experiencia de crowdsourcing lograron lanzar la aplicación.

El principal logro de esta plataforma es que cualquier persona o entidad puede usar la herramienta para recoger información y visualizarla en un mapa, consiguiendo llamar la atención sobre situaciones de crisis u otros hechos.

Esta herramienta representa un claro ejemplo de crowdsourcing aplicado al trabajo en transformación conflictos ya que permite recoger una gran cantidad de información sobre los hechos que pueden estar ocurriendo. De esta manera, la visión general sobre la situación es más precisa gracias a la aportación de una gran cantidad de personas.

Otro acierto de la plataforma ha ido usar el teléfono móvil como herramienta de recogida de datos. Es especialmente importante en

lugares donde el acceso a internet es muy limitado, como ocurre en muchos lugares de África. En cambio, el uso del móvil está más universalizado, además de que es una herramienta que se puede usar casi en cualquier circunstancia y momento.

Al mismo tiempo, esta universalización y facilidad de uso de Ushahidi representa una de sus grandes debilidades. Grupos concertados e personas que representen a grupos de interés específicos pueden manipular los datos que se reflejen en el mapa. Por ello, desde la propia plataforma se está tratando de subrayar la importancia de trabajar en el contraste de la información que se reciba, combinando lo recogido por la multitud con el trabajo de expertos.

Precisamente, es lo que Ushahidi ha hecho en su iniciativa para recoger información sobre el terremoto en Haití. El equipo de esta organización adaptó la plataforma para ser usada en esta crisis, permitiendo el envío de información en audio, fotos o texto, usando la web o el móvil. En este caso, la organización trabajó con un sistema de verificación de las fuentes, comparando las distintas informaciones recibidas con la que aportaban asociaciones o entidades que trabajaban sobre el terreno.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que pueden servir tanto para la actividad ordinaria del ICIP como para otras organizaciones e instituciones que trabajan en el campo de la construcción de la paz y la transformación de conflictos.

### 1. Formación a ONGs

Una de las primeras necesidades descritas en el informe es mejorar la formación en resolución de conflictos de los profesionales de las organizaciones humanitarias que trabajan en zonas de conflicto. Cada vez participan más y mejor en procesos de construcción de paz y la adquisi-

sición de nuevas herramientas puede ayudar a que su contribución sea todavía más positiva.

## **2. Democracia participativa**

Las metodologías de resolución de conflictos y construcción de la paz siempre se han apoyado en los mismos principios que sustentan la democracia participativa. El auge de esta disciplina a todos los niveles (gestión local, comunicación interna en el ámbito empresarial, decisiones institucionales sobre grandes infraestructuras, etc) ofrece una oportunidad para mejorar las metodologías tradicionales y abrir nuevos elementos de conexión entre ambas disciplinas.

En este momento, la construcción de la paz debe aprender de las nuevas experiencias de democracia participativa para poder ser aplicadas en procesos de construcción de paz, y los procesos participativos pueden seguir beneficiándose de experiencias exitosas en los contextos más difíciles.

## **3. Formación y auditoria en transparencia**

La demanda de mayor transparencia en la gestión de las organizaciones no gubernamentales afecta de lleno a todas las iniciativas de construcción de paz. Normalmente, es un tema considerado burocrático y poco relevante pero que afecta a la credibilidad de todo el sector. Por este motivo, es necesario conocer las prácticas más innovadoras en procesos de transparencia relacionados con la gestión y la comunicación de las iniciativas sociales para ser posteriormente traducidas al lenguaje de la construcción de la paz.

En este campo, el ICIP podría jugar un papel de investigador (recogida de buenas prácticas), formador a profesionales del campo e incluso como auditor. En la actualidad no hay nadie que certifique la política de transparencia de una entidad que promueve programas de construcción de paz o impulso de los Derechos Humanos.

Es, evidentemente, un tema delicado pero también necesario y de gran potencialidad para el futuro.

#### **4. Social Media y resolución de conflictos**

Como dice el informe, los medios sociales en la red no son una moda. Han venido para quedarse y ofrecen posibilidades de mejora tanto en la investigación, como en la implementación y evaluación. Hasta el momento, conocemos algunas experiencias interesantes pero no se han estudiado con profundidad aplicaciones verdaderamente innovadoras. Sería muy interesante promover el primer seminario internacional que identificase nuevas aplicaciones innovadoras de los social media a la construcción de la paz y el respeto a los Derechos Humanos.

#### **5. Las microacciones**

Las microacciones han pasado a formar parte del repertorio de actuación habitual de las organizaciones sociales. En algunos casos, se han adaptado positivamente a la construcción por la paz pero todavía hay mucho camino por recorrer. El ICIP podría abrir una línea de investigación y difusión en este campo, documentando las experiencias más exitosas e incluso, proponiendo acciones concretas para la mejora del impacto en las intervenciones sobre terreno. Otro campo de aplicación natural es el de la socialización y financiación de proyectos de emergencia.

#### **6. Crowdsourcing y construcción de la paz**

El diseño y trabajo colaborativo denominado crowdsourcing enlaza con los procesos participativos mencionados anteriormente pero va mucho más allá. Puede convertirse en una nueva forma de trabajar verdaderamente en red, aprovechando lo mejor de las nuevas tendencias para reforzar los objetivos tradicionales de esta disciplina. Permite intensificar la colaboración entre diferentes entidades, pero sobre todo, incorpora a los agentes involucrados en las zonas en conflicto al propio diseño de las intervenciones.

Durante décadas, lo normal ha sido que los sectores en conflicto y las sociedades en las que éstos se desarrollan, sólo participen en ini-

ciativas previamente diseñadas en el primer mundo. Muchas veces hablamos de la necesidad de enriquecerse de las aportaciones del mayor número de personas y colectivos, pero pocas veces lo practicamos con toda su potencialidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amram, Rachel. 2006. “Mano River Women’s Peace Network (MARWOPNET): Women’s Inclusion as a Tool for Peacebuilding”. University of Pittsburgh.
- Asociación española de fundraising. 2010. “Código de Conducta para el desarrollo del Fundraising en España”.
- Bendel, Jem. 2006. *Debating NGO Accountability*. Development Dossiers. United Nations.
- Bland, Byron. 2003 “Creating a political language for peace: grassroots dialogue within a peace process”. SCICN Papers. Stanford University.
- Church C. and Shouldice, J. 2002. *Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Framing the State of Play*. INCORE.
- K. Joseph, Siby. 2003. *The Emerging Role of NGOs in Conflict Resolution*. Institute of Gandhian Studies. Wardha.
- Lehr-Lehnardt, Rana. 2005. *NGO Legitimacy: Reassessing Democracy, Accountability and Transparency*. Cornell University Press.
- McKeon, Celia. 2005. “Civil society participating in peace processes”, in *People building peace II*, by Paul van Tongeren, Malin Brenk, Marte Hellema and Juliette Verhoeven eds., Lynne Rienner Publishers, Londres.
- Mesa, Manuela. 2006. “The role of NGOs and the civil society in peace and reconciliation processes”. *Centro de Investigaciones por la Paz*.

- USIP. 2011. “Working paper on civil society participation in peacemaking and peacebuilding”. *Civil Society advisory group to the UN on women, peace and security*. Washington. EEUU.
- Waters, Richard D., Emily Burnett, Anna Lammb and Jessica Lucas. 2009. “Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook”. *Public Relations Review*. Elsevier Inc.
- World Bank. “Civil Society and Peacebuilding: Potential, Limitations and Critical Factors”. Report No. 36445-GLB. *Social Development Department. Sustainable Development Network*.
- World Movement for democracy. 2005. “NGO Participation in Formal Peace Negotiations”. Special Report. Washington DC. EEUU

**Instituto Catalán Internacional para la Paz (ICIP)**

- La finalidad básica del ICIP es promover la cultura de la paz en Cataluña y en el mundo, fomentar la resolución pacífica y la transformación de los conflictos y hacer que Cataluña tenga un papel activo como agente de paz. El ICIP, persiguiendo una coherencia entre medios y fines, está regido por los principios de promoción de la paz, la democracia, la justicia, la igualdad y la equidad en las relaciones entre las personas, los pueblos, las culturas, las naciones y los estados. El objetivo final es trabajar por la seguridad humana, el desarme, la prevención y la resolución pacífica de conflictos y tensiones sociales, así como fortalecer las raíces de la paz y la coexistencia, la construcción de la paz y la defensa de los derechos humanos.

**Objetivos de la publicación**

- El ICIP desea crear un foro abierto sobre temas relacionados con la paz, los conflictos y la seguridad. Pretende abrir un debate alrededor de cuestiones de carácter teórico, así como de problemas contemporáneos relacionados con la búsqueda y el mantenimiento de la paz en el mundo. Aspira a poner en contacto un grupo ecléctico de voces que incluya académicos, estudiantes de doctorado, representantes de ONG, representantes institucionales, y trabajadores que actúan sobre el terreno a fin de buscar enfoques innovadores y constructivos para la paz y la resolución de conflictos.

**Ámbito de la publicación (lista de temas)**

- El ICIP está interesado en trabajos relacionados con la investigación para paz, los conflictos y la seguridad. Desea proporcionar una visión innovadora y plural en temas de metodología de investigación sobre la paz, historia y desarrollo de la paz, formación para la paz, creación y mantenimiento de la paz, re-

solución de conflictos, seguridad humana, derechos humanos, seguridad global, seguridad medioambiental, estudios de ayuda al desarrollo sobre paz y seguridad, derecho internacional relativo a la paz, democracia, justicia e igualdad, desarme, género, identidad y ética relacionados con la paz, y ciencia y tecnología asociadas con la paz y la seguridad.

### **Destinatarios**

- El ICP desea proporcionar material accesible, útil y elaborado a partir de una adecuada investigación a todos aquéllos que se interesen por la promoción de la paz. Nuestro público incluye académicos e investigadores de ámbitos afines, estudiantes de paz y seguridad, actores que trabajan sobre el terreno, representantes institucionales y gubernamentales, así como el público en general.

### **Proceso de revisión**

- Los ICIP Working Papers se someten a la revisión por pares. Los trabajos deberán enviarse directamente a los editores de la serie ([recerca.icip@gencat.cat](mailto:recerca.icip@gencat.cat)), los cuales comprobarán si se ajustan a los criterios formales y generales establecidos para los working papers y encargarán una revisión de los mismos.
- El procedimiento de revisión es doble y se realiza mediante evaluadores anónimos, escogidos por los editores entre los miembros del Consejo Editorial, así como entre académicos y expertos que colaboran habitualmente con el ICIP.
- Se pide a los evaluadores que redacten su evaluación en un máximo de cuatro semanas desde la recepción del trabajo. Las evaluaciones indicarán con claridad alguna de estas cuatro opciones: (1) se acepta sin cambios; (2) se acepta con cambios menores; (3) se permitirá una nueva presentación del trabajo una vez realizados cambios mayores y (4) se rechaza. Las opciones 2, 3 y 4 requerirán comentarios detallados. Si el texto es aceptado (opciones 1 y 2), los evaluadores pueden ayudar a los autores a corregir errores menores. En caso de usar la función

del corrector de cambios, se asegurarán de que los comentarios se quedan en el anonimato.

### **¿Quién puede presentar working papers?**

- El criterio principal para la admisión de trabajos es si el texto sería apto para una publicación académica de buen nivel.
- Los colaboradores, internos, externos y visitantes del ICIP deberán presentar un working paper relativo a su campo de investigación durante su permanencia en el ICIP.

### **Procedimiento de presentación**

- Los trabajos podrán enviarse al ICIP, a la dirección electrónica [recerca.icip@gencat.cat](mailto:recerca.icip@gencat.cat) indicando «Working Papers – presentación» en el asunto.

### **Nota biográfica del autor**

- Los autores deben enviar una breve nota biográfica que incluya el nombre completo, afiliación, dirección electrónica, así como ulterior información de contacto si se considera necesario y una breve historia profesional. Esta información debe ser enviada en un archivo separado con el título del trabajo. Cualquier otra referencia personal debe ser eliminada para asegurar el anonimato del autor.

### **Resumen**

- Todos los trabajos han de incluir un resumen en inglés (máximo 150 palabras).

### **Palabras claves**

- Todos los trabajos han de incluir una lista de cuatro, cinco o seis palabras clave.

### **Idioma y estilo**

- Los textos pueden presentarse en catalán, castellano o inglés. Deben estar escritos con claridad y ser fáciles de seguir mediante

encabezados que marquen el comienzo de cada sección. El tipo de letra ha de ser Arial 11, a doble espacio y con las páginas numeradas.

- Los textos tienen una extensión máxima de 15.000 palabras, incluyendo notas al pie y referencias bibliográficas. Los trabajos que superen esa extensión serán devueltos para su reducción. Los trabajos que necesiten una presentación de los datos más extensa pueden añadir un anexo que no contará en el máximo de palabras anteriormente especificado. Estos anexos deberán presentar los datos en un formato condensado y que facilite su lectura.
- Los trabajos que necesiten un trabajo de edición lingüística importante no serán aceptados para su revisión. Las correcciones lingüísticas menores, así como el resto de revisiones sugeridas por los evaluadores deberán ser tenidas en consideración por el autor antes de la edición final del texto.

### **Notas al pie**

- Las notas al pie pueden usarse para ofrecer al lector información substantiva relacionada con el objeto de estudio del trabajo. Las notas al pie se contarán entre el máximo de 15.000 palabras.

### **Referencias bibliográficas**

- El sistema de autor-fecha de Harvard. En este sistema, las fuentes se citan brevemente en el texto, normalmente en paréntesis, con el apellido del autor y la fecha de publicación. Las citas breves se amplifican en una lista de referencias ordenadas alfabéticamente, en la que se ofrece una información bibliográfica completa. Las referencias bibliográficas deberán seguir el *Manual de Estilo de Chicago* (15 edición).

- Una guía rápida de citas del manual de estilo de Chicago se encuentra disponible en:

[http://www.chicagomanualofstyle.org/tools\\_citationguide.html](http://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide.html)

Generadores de citas:

<http://www.workscited4u.com/>

<http://citationmachine.net/>

2011/1

La lucha contra la impunidad de los crímenes internacionales en España: de la persecución a Pinochet a la inculpación del juez Garzón

por Claudia Jiménez Cortés  
(disponible en castellano)

2010/9

The Security Council and the Legitimacy of the Use of Force: Legal, Normative, and Social Aspects

por Matilde Pérez Herranz  
(disponible en castellano e inglés)

2010/8

Conflict, Peace and Security in Africa: an Assessment and New Questions After 50 Years of African Independence

por Rafael Grasa y Oscar Mateos  
(disponible en catalán e inglés)

2010/7

La OEA y la promoción de la democracia en las Américas: un objetivo en construcción

por Neus Ramis  
(disponible en castellano e inglés)

2010/6

The Evolution of the Climate Change Regime: Beyond a North-South Divide?

por Daniel Abreu Mejía  
(disponible en catalán e inglés)

2010/5

Participation of Women in Peace Processes. The Other Tables

por María Vilellas  
(disponible en catalán, castellano e inglés)

2010/4

Living in the Wrong Neighbourhood: State Failure and its Implications for Neighbouring Countries. Cases from Liberia and Afghanistan,

por Alberto Fernández Gibaja  
(disponible en catalán e inglés)

2010/3

The Peace Processes in the Basque Country and Northern Ireland (1994-2006):

a Comparative Approach,  
por Gorka Espiau Idoiaga  
(disponible en catalán e inglés)

**INTERNATIONAL  
CATALAN  
INSTITUTE**

**FOR PEACE**

GRAN VIA DE LES CORTS CATALANES 658, BAIXOS  
08010 BARCELONA (SPAIN)  
T. +34 93 554 42 70 | F. +34 93 554 42 80  
ICIP@GENCAT.CAT | WWW.ICIP.CAT