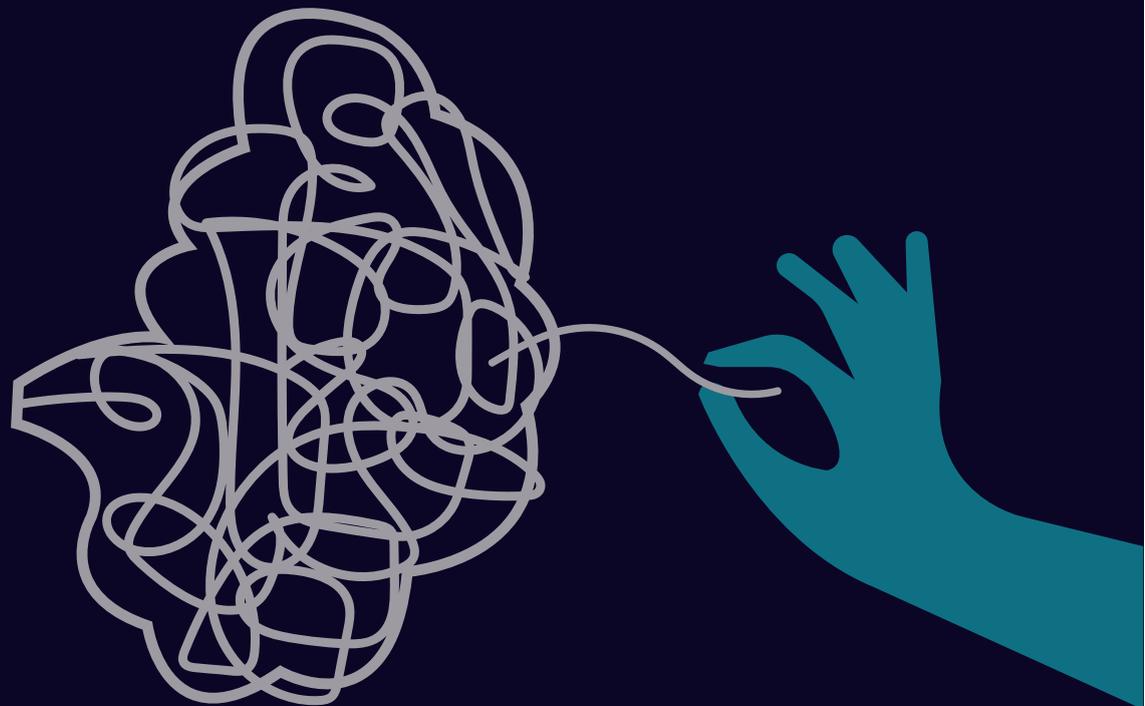


## **Medir en la complejidad.**

Una reflexión sobre los  
indicadores para la medición  
de la paz

Harold Martínez y Andrea Dávila  
Junio 2025





# Tabla de contenido

---

## Introducción

---

Pág. 3

**Cuando el Excel no alcanza: los límites de los indicadores tradicionales**

Pág. 4

**Lo cualitativo no es opcional, es estructural**

Pág. 5

**¿Cómo podría verse la medición de la construcción de paz?**

Pág. 6

**Medir lo que importa**

Pág. 7

---

# Introducción

En el campo del desarrollo y la construcción de paz, la medición es una necesidad ampliamente aceptada. Sin embargo, en contextos complejos, donde los problemas son multidimensionales, cambiantes, profundamente situados y con múltiples actores, la forma en que medimos puede generar incentivos no tan favorables e incluso distorsionar lo que intentamos transformar.

Durante años, hemos construido sistemas de seguimiento y evaluación pensados para contextos estables, con trayectorias lineales de cambio y resultados fácilmente cuantificables. Pero la realidad que enfrentamos, especialmente en territorios atravesados por la desigualdad, el conflicto, la desconfianza institucional y la exclusión histórica, no cabe en una celda de Excel.

La pregunta ya no es solo “¿qué medimos?”, sino “¿cómo lo hacemos sin reducir la complejidad a una lista de productos entregables o cifras aisladas?”. Medir en entornos complejos implica reconocer la no linealidad de los procesos, los cambios emergentes, la importancia de lo relacional y lo simbólico, y la necesidad de sistemas de información que no solo registren lo que pasó, sino que orienten lo que puede pasar.

Porque lo que se mide define lo que importa, y lo que importa define cómo actuamos. El debate sobre los indicadores no es exclusivamente técnico: es político, metodológico y profundamente ético.





# Cuando el Excel no alcanza: los límites de los indicadores tradicionales

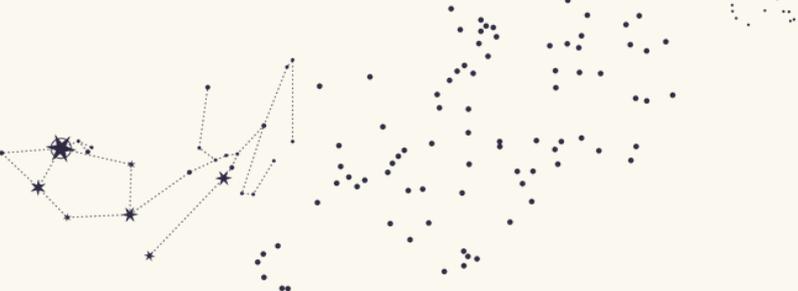
La experiencia en campo nos muestra que los indicadores tradicionales, centrados en el control y la rendición de cuentas, muchas veces fallan en capturar lo esencial.

Primero, porque suponen una relación lineal de causa y efecto. Pero en desafíos como la construcción de paz, la gobernanza local o la transformación de conflictos, los resultados son emergentes y no siempre previsibles. El cambio ocurre por acumulación, por interacción, por ruptura de patrones, y rara vez en los tiempos que exige un marco lógico. Por ejemplo, en procesos de reintegración de excombatientes, no se puede asumir que la financiación de proyectos productivos genera automáticamente inclusión económica y social. Hay muchas otras variables asociadas a este resultado que se escapan a la medición tradicional.

Segundo, porque se centran en lo visible y cuantificable, dejando por fuera elementos intangibles pero centrales: la confianza, la percepción de legitimidad, la calidad del diálogo, el empoderamiento de actores históricamente silenciados. Un proyecto de convivencia puede reportar que se realizaron 15 espacios de diálogo, pero eso no refleja si las personas se sintieron seguras para hablar. En contextos donde aún hay presencia de actores armados o temor a represalias, el silencio también es un indicador.

Tercero, porque al fijar los indicadores al inicio del proyecto y atarlos a incentivos financieros, se reduce la posibilidad de adaptación. El indicador se convierte en el objetivo, no en la herramienta, y muchas veces se termina gestionando para cumplir, no para aprender o transformar.





# Lo cualitativo no es opcional, es estructural

Durante años, lo cualitativo ha sido relegado como un complemento blando frente al supuesto rigor de lo cuantitativo. Pero en contextos de alta complejidad, lo cualitativo no es una alternativa: es una condición para entender las dinámicas del cambio.

Diseñar sistemas de medición que integren métodos cualitativos —entrevistas, relatos, observación, trayectorias de vida, análisis de discurso— no implica renunciar a la rigurosidad. Significa reconocer que lo que transforma raramente se expresa sólo en números. Un sistema híbrido, que combine evidencia narrativa y cuantitativa, puede ofrecer una lectura más realista, situada y útil para orientar decisiones.

## Cuatro caminos para rediseñar cómo medimos

En lugar de abandonar la medición, necesitamos transformarla. Aquí proponemos cuatro rutas complementarias:

- **Indicadores adaptados al contexto:** No todos los territorios enfrentan los mismos desafíos, ni responden igual a las intervenciones. Usar los mismos indicadores para realidades distintas genera lecturas distorsionadas y decisiones mal informadas.
- **Indicadores cotidianos y participativos:** Las comunidades pueden identificar señales locales, simples y poderosas, que reflejan cambios relevantes. El uso del espacio público, la hora de cierre de los comercios o la presencia de docentes en escuelas rurales pueden ser indicadores más legítimos que una métrica impuesta desde afuera.
- **Sistemas de medición que orientan la acción:** Medir no puede ser solo una forma de justificar intervenciones; debe ser una herramienta para aprender, ajustar y transformar. Necesitamos sistemas que permitan leer el proceso mientras ocurre, reconociendo avances, tensiones y aprendizajes.
- **Acuerdos para fenómenos complejos:** Aunque no siempre se puedan diseñar indicadores únicos para cada territorio, sí pueden establecerse marcos comunes para medir fenómenos complejos, incorporando indicadores como la confianza, percepción de justicia, entre otros, que permita contar con elementos de comparación, al mismo tiempo de reconocer la importancia de estos elementos en procesos de cambio y transformación tan particulares a cada territorio.

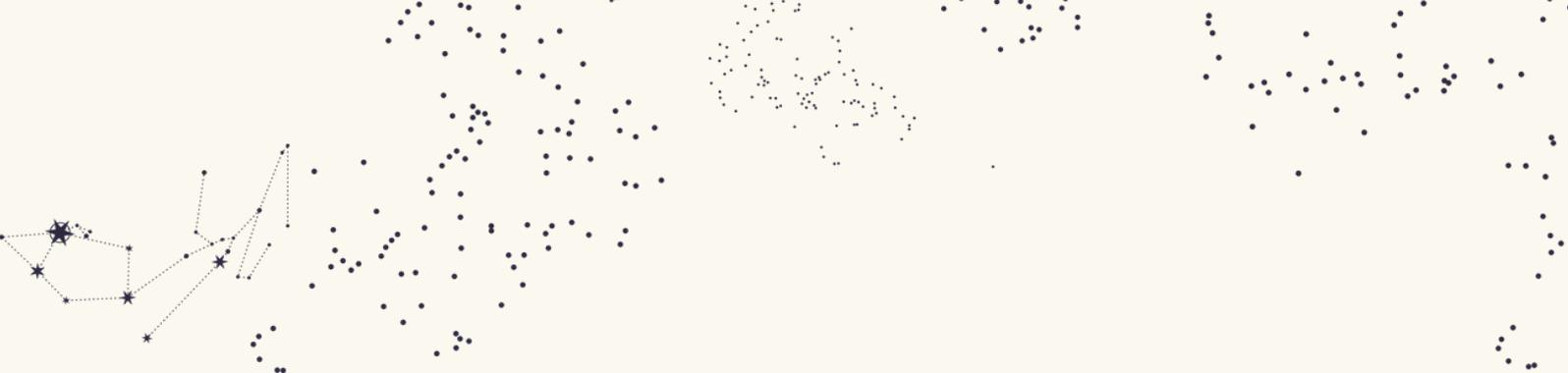
# ¿Cómo podría verse la medición de la construcción de paz?

Procesos como la construcción de paz territorial son un laboratorio clave para repensar la medición. Muchas de sus transformaciones ocurren desde abajo, como procesos emergentes, situados y muchas veces invisibles a los marcos de evaluación tradicionales. Proponemos enfoques mixtos, multiescalares y participativos para ampliar la mirada sobre qué cuenta como cambio. También para poner sobre la mesa una pregunta fundamental: ¿Quién decide qué vale la pena medir?

En lugar de medir únicamente desde el diseño de intervención, este enfoque parte del reconocimiento de las formas de agencia comunitaria que ya existen. La paz no se produce exclusivamente desde el Estado o la cooperación; se construye en prácticas cotidianas que fortalecen el tejido social: desde una minga de reparación de caminos hasta una red de mujeres que se organizan alrededor de la reducción de violencias, o una junta de acción comunal que media conflictos comunitarios sin recurrir a la fuerza. Capturar estas transformaciones requiere combinar distintos niveles de análisis:

- **En lo micro:** trayectorias de vida, percepciones de seguridad, confianza interpersonal y sentido de agencia.
- **En lo meso:** evolución de organizaciones sociales, vínculos con el entorno institucional y resiliencia ante escenarios de riesgo.
- **En lo territorial:** articulación institucional, confianza institucional, acceso a servicios, dinámicas de gobernanza local y dinámicas del conflicto.



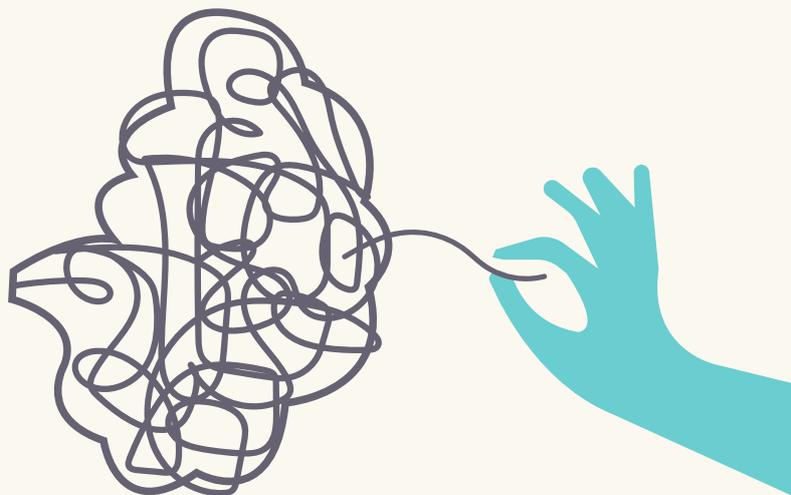


La propuesta no es oponer lo cualitativo a lo cuantitativo, sino articularlos. Indicadores como la frecuencia de reuniones, la rotación de liderazgos o el acceso a mecanismos de resolución de conflictos pueden complementarse con testimonios, mapeos participativos o análisis de discurso. Esta integración permite una lectura más densa y situada de los procesos de cambio.

Además, los instrumentos de medición deben ser creados conjuntamente con los actores locales. Devolver la información a los territorios, usarla en asambleas o tableros colaborativos y permitir su revisión durante el ciclo de intervención transforma la medición en un espacio de diálogo, reflexión y decisión compartida.

## Medir lo que importa

La pregunta no es si debemos medir o no, sino cómo hacerlo de forma que potencie la transformación en lugar de limitarla. Medir lo que importa es uno de los desafíos más urgentes del desarrollo y la construcción de paz en contextos complejos como el colombiano. Y ese desafío, como todo lo complejo, no se resuelve con soluciones estándar, sino con diseño, diálogo y la capacidad de pensar distinto.



# mediar

CONFLICT AND COMPLEXITY  
TRANSFORMATION  
**CENTER**

