

Tres pasos para trabajar en situaciones de conflicto en un contexto latinoamericano

Herramientas y Anexos



CONTENIDO

1. LA HERRAMIENTA.....	3
1.1. Paso 1: ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL CONFLICTO.....	3
1.1.1. Sesión 1: Definir el reto.....	3
1.1.2. Sesión 2: Identificar actores	3
1.1.3. Sesión 3: Identificar factores.....	4
1.1.4. Sesión 4: Resumiendo todos los elementos	5
1.2. Paso 2: LA INTERACCIÓN ENTRE EL CONTEXTO DEL CONFLICTO Y LA ORGANIZACIÓN.....	7
1.2.1. Sesión 5: Campos de observación.....	8
1.2.2. Sesión 6: Mensajes éticos	9
1.2.3. Concluyendo el paso 2	9
1.3. Paso 3: DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS.....	10
1.3.1. Sesión 7: Definición de acciones a corregir y profundizar.....	10
1.3.2. Sesión 8: Integración de las acciones priorizadas en la planificación del proyecto o institución pública	11
1.3.3. Conclusión	11
2. ANEXOS.....	13
2.1. Anexo 1: Paso 1 Sesión 1: Definir el reto	13
2.2. Anexo 2: Paso 1 Sesión 2: Identificar actores	14
2.3. Anexo 3: Paso 1 Sesión 3: Identificar factores.....	16
2.4. Anexo 4: Paso 1 Sesión 4: Resumiendo todos los elementos	18
2.5. Anexo 5: Paso 2 Sesión 5: Lista de control sobre campos de observación.....	19
2.5. Anexo 6: Paso 2 Sesión 6: Mensajes éticos	22
2.7. Anexo 7: Paso 3 Sesión 7: Definición de acciones a corregir y profundizar	24
2.8. Anexo 8: Paso 3 Sesión 8: Integración de las acciones priorizadas en la planificación del proyecto.....	25
ACRÓNIMOS	26



Trabajando la tierra para recibir sus frutos

1. LA HERRAMIENTA

1.1. Paso 1: ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL CONFLICTO

1.1.1. Sesión 1: Definir el reto

¿De qué tensiones y conflictos estamos hablando?

Sentido de la sesión, por qué hacemos esto:

Esta sesión de arranque es clave para todo el proceso que se desarrollará. Trataremos de identificar cuál o cuáles son los principales conflictos con los cuáles estamos enfrentándonos o pensamos que nos vamos a enfrentar, ya sea desde el punto de vista de un proyecto de desarrollo o de una instancia o servicio público.

Si bien la necesidad de hacer este trabajo puede surgir porque ya se generó un conflicto que afecta nuestro desempeño, lo ideal sería que este análisis se haga de manera preventiva, es decir, antes que surja un problema o conflicto que afecte nuestro trabajo, pero percibimos¹ que puede surgir alguno.

Quiénes participan:

Ya sea que se esté iniciando un proceso reactivo a un conflicto que ha surgido, o más bien preventivo, es importante que este proceso sea realizado a partir de un equipo de confianza del proyecto o instancia pública. Se puede contar con la presencia de informantes clave, pero no sería conveniente que estén las partes en conflicto. Tal vez pueden estar socios de confianza del proyecto. En todo caso, si bien es mejor contar con bastante información del contexto, no se de una asamblea general.

Instrucciones para el facilitador

Recolectar información sobre conflictos/tensiones/ crisis presentes en el área del proyecto utilizando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los actuales (o los potenciales) conflictos/tensiones/ crisis en el área del proyecto, y cómo afecta al proyecto (o a la institución pública)?
- Identificar la intensidad (baja, media o alta) y la probabilidad de aumento (el momento y la frecuencia) de cada conflicto/tensión/ crisis.
- Después de haber identificado todos los conflictos posibles, decida cuál o cuáles son los más serios

(sólo utilice los priorizados para continuar con el análisis más detallado).

- Analice también en qué conflictos el proyecto puede hacer algo para cambiarlo (verificar incluso si tiene la legitimidad y/o legalidad para hacerlo), o si es un tipo de conflicto con el cual debe “convivir”, o también cómo el conflicto puede afectar al proyecto o actividad.
- En el caso de que sea un conflicto que ya ocurrió, es importante reconstruir los hechos para entender cómo se originó el mismo. Si el conflicto aún no ha ocurrido se podría construir una línea de tiempo donde se muestre lo que ocurriría si “estalla” el conflicto.

Conclusión:

Este ejercicio concluirá satisfactoriamente si se tiene bien identificado el conflicto que afecta nuestro trabajo, cómo nos afecta y si podemos hacer algo para solucionarlo.

Asumimos que en este análisis no tenemos un mandato expreso para resolver el conflicto, por lo tanto, debemos evitar en este análisis la “tentación” de resolver el conflicto. No tenemos el mandato (ya sea social, legal y/o cultural) para hacerlo.

(Ver el Anexo 1 para el detalle de la herramienta a trabajar).

1.1.2. Sesión 2: Identificar Actores

Mapeo de actores

Una vez identificado el conflicto (o los conflictos) sobre el que se va a trabajar, y reconstruido en una línea de tiempo, es necesario realizar un mapa de los actores sobre el mismo (de aquellos grupos o individuos que poseen la capacidad de influenciar en pro o en contra de su resolución o de incrementar o reducir las tensiones que alimentan el conflicto, minar el apoyo, promover activamente procesos de acuerdo social o bloquearlos, o que pueden deliberadamente perpetuar la violencia). Esto ayuda a identificar a los actores en el conflicto y a entender las relaciones entre ellos.

¹ Esta “percepción” puede ser una cualidad de quien gerenta un proyecto de desarrollo o instancia pública, pero más allá del “olfato político” que pueda tener esta persona, es importante tener sesiones periódicas de equipo del proyecto (o instancia pública) donde se realice un análisis de contexto que permita anticipar un potencial conflicto. Por otro lado, eventos como elecciones o noticias que surjan deben ser tomadas en cuenta a la hora de identificar posibles situaciones que afecten el normal funcionamiento de un proyecto o instancia pública. Se debe ser sensible al contexto en el cual se trabaja.

(Para desarrollar esta sesión ver el Anexo 2).

El mapa del ejemplo describe el nivel municipal y ayuda al equipo del proyecto o de la instancia pública a aclarar las relaciones entre los diferentes actores y su contexto.

Al mismo tiempo, el mapa constituye la base para la discusión en el equipo sobre su(s) propia(s) posición(es), así como también, la base para identificar conflictos y actores involucrados “ocultos”, además de la naturaleza de los conflictos: políticos, sociales o técnicos.

Identificar posiciones, intereses y necesidades de los actores

Un mapeo de actores, puede quedarse en una simple descripción en un momento determinado. Sin embargo, lo que mueve a la gente a tomar ciertas medidas se refleja sobre todo en las posiciones que externaliza, los intereses que tiene en el fondo y, finalmente, las necesidades básicas e imprescindibles que mueve a cada uno de nosotros². En el análisis de actores, es necesario “pelar la cebolla”, y no quedarse sólo con las posiciones que cada uno de los actores presenta.

Posiciones que muchas veces son la causa de muchos conflictos. Es necesario llegar a los intereses y sobre todo a las necesidades de los actores para buscar una solución a una situación conflictiva. Por muchas razones, propias de la negociación entre personas, es posible que no se llegue a identificar las necesidades reales de las personas involucradas, pero se debe al menos tratar de llegar a entender estas necesidades. Lo que sí no se puede hacer es sólo quedarnos con las posiciones.

(El anexo 2 presenta la forma de realizar este análisis).

Lo ideal es que sobre el o los conflictos reconocidos, identifiquemos muy bien a los actores involucrados, las relaciones entre ellos y el poder que tienen y las posiciones, intereses y necesidades de los mismos.

1.1.3. Sesión 3: Identificar factores

Fuentes de tensión y los elementos conectores³

En este momento, los participantes, ya sea que hayan utilizado un caso real o uno ficticio, tienen identificado el conflicto que afecta al proyecto y que quieren analizar, y conocen a los actores involucrados, no sólo en sus posiciones, sino incluso en sus necesidades.

Ahora es posible combinar esos ejercicios previos para analizar a profundidad el conflicto y poder identificar cuáles son las fuentes de tensión existentes sobre este conflicto, y cuáles pueden ser posibles elementos conectores entre los diferentes actores involucrados en el conflicto analizado que podrían ayudar a atenuarlo, evitarlo, o resolverlo.

(Los pasos para realizar este ejercicio se presentan en el Anexo 3).

Es importante hacer más de una vez este ejercicio para tener diferentes puntos de vista sobre el mismo, para poder tratar de llegar a identificar fuentes de tensión y elementos conectores reales.

Este ejercicio es de mucha importancia porque a partir de las fuentes de tensión y elementos conectores identificados, se podrán analizar los posibles ajustes necesarios al proyecto, ya sea para que puedan ayudar a disminuir las fuentes de tensión y/o aumentar los elementos conectores.

También es importante identificar qué actores están “detrás” de cada fuente de tensión y de cada elemento conector puesto que estos elementos no surgen de la nada, sino que están vinculados con posiciones, interés y necesidades de los actores involucrados en el conflicto.

1 Por detrás de las necesidades existen los miedos, pero no vamos a entrar a ese detalle en este ejercicio.

2 Dada la versión original en inglés de la guía, los elementos conectores también pueden entenderse como “capacidades locales para el cambio”. No cambia el sentido general, pero utilizar “elementos conectores” puede aportar más matices.

Cuadro 1: Ejemplo de fuentes de tensión y elementos conectores

Fuentes de tensión	Con título y oración explicativa
	Apropiación indebida del suelo: Hay un desconocimiento de los actores sobre la oferta y demanda real de agua, por lo tanto, se apropian de suelos con fuentes de agua. Débil gobernanza: Los hombres y las mujeres no pueden establecer o reclamar sus demandas de los recursos naturales. Distribución desigual del apoyo externo: Algunas comunidades parecen recibir más que otras y algunos grupos se sienten discriminados.
Elementos Conectores	Con título y oración explicativa
	Educación ambiental: Maestros/as, alumnos/as y líderes locales en los municipios están participando de cursos de educación ambiental. Día de siembra de árboles: Todos/as participan en este evento organizado por las escuelas y apoyado por el municipio. Instituciones/leyes tradicionales: Hombres y probablemente mujeres son capaces de conectarse e interactuar con otros distritos a través de estas instituciones que también gestionan conflictos.

Institucionalidad y gobernanza sobre el conflicto que se analiza.

El conflicto o tensión que se analiza (ver sesión 1) no está aislada de la realidad. Esta situación se encuentra dentro de una realidad que posee un contexto y un marco institucional y de gobernanza (público, privado, social) específico.

Es posible que sobre el tipo de tensión o conflicto que se decidió analizar al interior de cada proyecto, existan instituciones específicas llamadas a resolver este tipo de tensiones y/o conflicto, por lo cual es importante analizar si estas instituciones están presentes en el territorio donde trabaja el proyecto, si cumplen su función o si cuentan con la capacidad de cumplir esta función.

Puede darse la situación en que no exista una institucionalidad específica para resolver este tipo de conflicto, o que la institucionalidad existente no tenga presencia ni capacidad para resolver este conflicto. Ahí será importante analizar si el proyecto tiene la legitimidad para intervenir en el conflicto en busca de resolverlo, o convivir con él, en la medida en que no afecte el logro de sus objetivos ni esté en contra de los principios que dirigen el accionar del proyecto.

Dada la temporalidad de los proyectos de desarrollo, si no han sido diseñados para resolver conflictos, es preferible que no lo hagan. Existen ciertas situaciones en las que para evitar que se produzca más daño o violencia, no hay otra opción que el proyecto intervenga en estas situaciones, aunque no haya sido diseñado para eso. Sin embargo, no es lo más recomendable. Si se aporta a elementos conectores, se contribuye a la transformación constructiva de conflictos, aunque no sea un programa/proyecto exclusivamente diseñado

para resolver o transformar conflictos. Si se trata de una instancia pública, en función de sus competencias, debe resolver el conflicto que se ha generado o al menos no agravarlo, para evitar llegar a situaciones de violencia.

(El anexo 3 presenta la herramienta específica para realizar este ejercicio).

1.1.4. Sesión 4: Resumiendo todos los elementos

La matriz del conflicto

El resultado del Paso 1, el análisis del contexto de conflicto es la matriz que resume las discusiones de las diferentes sesiones previas. Sin embargo, es importante notar que es una herramienta para simplificar y se debería documentar todo el contenido de las discusiones. Esto ayudará a escribir el informe. Es importante que la matriz pueda ser compartida con hombres y mujeres que no participaron de la sesión, socios y actores principales.

El formato estandarizado ayuda a:

- Crear un buen resumen de los elementos del conflicto que son relevantes para el proyecto/ programa.
- Priorizar las FDT y EC relacionados al proyecto.
- Actualizar el análisis del contexto conflictivo regularmente.

Se deberían priorizar al menos las tres principales fuentes de tensión y los tres principales elementos conectores. (las instrucciones para este ejercicio se presentan en el Anexo 4).

Cuadro 2: Ejemplo de un proyecto: Paso 1

HONDURAS. Tipos de conflicto: Usuarios de recursos naturales en el Parque Nacional (PN) luchan por el control de recursos naturales (agua, tierra, árboles etc.); crimen organizado por narcotraficantes amenazando la paz y productividad en toda la región.	
Paso 1: FUENTES DE TENSION/ELEMENTOS CONECTORES	Actores relevantes para FDT/EC
FDT 1: El proyecto hidroeléctrico está obligando al desplazamiento de gente dentro del PN. La dimensión del problema de lucha por suelo y recursos está ampliada por el aumento de asentamientos humanos dentro del PN.	Colonizadores del PN, grupos étnicos, Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE), Gobierno.
FDT 2: Perspectivas diferentes sobre el medio ambiente. Cambio de uso de suelos ilegal con prácticas no amigables al medio ambiente por algunos actores (por ejemplo extensión de áreas agropecuarias, busca de oro, deforestación) con impacto negativo para los pueblos indígenas que sí tienen una conciencia ambiental.	Colonizadores, buscadores de oro, pueblos indígenas, ganaderos, ENEE, municipalidades.
FDT 3: Gobernanza débil. Pueblos indígenas y otras organizaciones locales no pueden defender o reclamar sus derechos por la aplicación de las leyes ambientales.	Gobierno a todos niveles, pueblos indígenas, ONG.
FDT 4: Inseguridad y violencia. Crecimiento del crimen organizado en la zona y compra/deforestación ilegal para facilitar el tráfico de drogas hacia el norte.	Narcotraficantes, gobierno (a todos niveles).
EC 1: Buenas relaciones entre los actores legales en el PN y HELVETAS.	Pueblos indígenas, gobierno.
EC 2: Algunas instituciones percibidas como legítimas. El Comité de Gestión del PN algunos municipios pueden servir como plataforma de diálogo democrático entre los actores.	Comité de Gestión del PN, municipios, colonizadores, buscadores de oro, pueblos indígenas.
EC 3: La Iglesia/religión común. Los hombres y las mujeres en la región son cristianos, lo que cree confianza e identidad común.	Hombres y mujeres en el PN.
PROBLEMAS DE GOBIERNO	
• El mecanismo para atender las injusticias no funciona.	
• Hay mucha corrupción.	

Cuadro 3: Ejemplo de una entidad pública: Paso 1

BOLIVIA. Tipos de violencia: conflictos por recursos naturales (agua).	
Paso 1	Actores relevantes para FDT/EC
FDT1: Nuevos asentamientos por migración y no abastecimiento de servicios de agua. Demanda incrementada de agua por la creación de nuevos barrios sin planificación (crecimiento de la población; migración), que choca con acuerdos “centenarios” sobre el uso del agua entre actores tradicionales del territorio. Presencia débil de instituciones del gobierno para proveer servicios de agua y coordinar la oferta y demanda de agua.	Junta de vecinos “5 salidas” (5S); Sindicato Agrario Taquiña (SAT); Cervecería Taquiña (CT); gobierno municipal.
FDT2: Percibida falta de acceso equitativo al agua para consumo humano, uso industrial y riego. Los grupos “migrantes” necesitan agua para consumo humano, los actores tradicionales lo necesitan también para fines industriales y agrícolas. El problema de falta de acceso al agua ha existido desde hace mucho tiempo sin que se encuentre solución. Se ha aumentado la frustración general y la disposición de “resolver” el problema, incluso llegando a la violencia.	CT; 5S; SAT; Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAYA); Servicio Nacional de Riego (SENARI); Servicio Departamental de Riego (SEDERI); GM.

FDT 3: Falta de claridad normativa y gobernanza coordinada (con mecanismos democráticos). La coexistencia de diferentes regímenes de derecho (usos y costumbres “tradicionales” vs Estado de derecho “moderno”) hace que dos sistemas, ambos reconocidos por la Constitución Política del Estado, se apliquen. Sin embargo, no existe normativa integral para la gestión del agua. Tampoco están claros/coordinados los mandatos de las instituciones de gobierno. Los acuerdos de los actores tradicionales del territorio se refieren sobre todo al uso del agua para fines industriales y agrícolas. Las instituciones del gobierno no buscan acuerdos a través procesos democráticos, tomando en cuenta los intereses de todos los grupos.	CT; 5S; SAT; MMAYA; Servicio Nacional de Riego (SENARI), SEDERI; la Autoridad de Fiscalización de Control Social y Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS); GM; gobernanación.
EC 1: Voluntad política y Comité Técnico como plataforma de diálogo. Compuesto por actores representando los diferentes usos de agua para buscar soluciones a los problemas generados por los diferentes usos de agua.	SENARI, SEDERI, MMAYA, AAPS, SDCC y la Unidad de Servicios Básicos y Vivienda; GM; gobernanación.
EC 2: Fiestas locales donde todos se encuentran y consumen la cerveza producida por la CT.	Habitantes de la región incluyendo a representantes 5S, SAT y CT.
PROBLEMAS DE GOB.:	
Instituciones públicas, (p.ej. Viceministerio de Agua Potable y Saneamiento Básico del MMAYA) no respetan procesos participativos de planificación de la inversión, priorizando a algunos grupos en detrimento de otros.	
La policía local no puede intervenir para resolver este conflicto porque es rebasada por las fuerzas en pugna.	

Posibles escenarios futuros

Los escenarios son posibilidades sobre cómo el mundo podría cambiar si continúan ciertas tendencias o si se dan ciertas condiciones.

A partir del último ejercicio realizado en la Sesión 6, se pueden desarrollar dos ejercicios:

El primero manteniendo las cosas sin cambiar, y preguntarse qué podría pasar. Este es más un ejercicio “lineal”. Es decir, partiendo de la situación en que estamos ahora, mirar el futuro manteniendo la actual tendencia del contexto. Al final de este ejercicio podríamos tratar de identificar cuál sería la situación si “todo siguiera como siempre”.

El otro ejercicio es situarse más bien en el futuro, es decir, en la situación a la cual quisiéramos llegar. A partir de ese futuro deseado, qué pasos deberíamos dar a partir de la situación actual del conflicto que hemos analizado para llegar a una situación “mejor”.

Es evidente que en el primer ejercicio la situación conflictiva podría agravarse y derivar en otras situaciones peores. Es importante visualizar esta situación no deseada para saber que deseamos evitar eso.

Por otro lado, si en el futuro buscamos tener situaciones donde se hayan evitado soluciones violentas a los conflictos actuales, es necesario actuar y realizar algunos cambios.

Los cambios o ajustes que se pueden hacer al interior de la gestión de un proyecto serán los que veremos en los pasos 2 y 3.

(Para el desarrollo de este ejercicio, ver el Anexo 4).

1.2. Paso 2: LA INTERACCIÓN ENTRE EL CONTEXTO DEL CONFLICTO Y LA ORGANIZACIÓN

“Nunca es el programa entero que tiene un impacto. Es una parte del programa, o sea es una o varias decisiones que inciden en el conflicto de manera positiva o negativa”(No Hacer Daño, CDA, 2004).

En este paso, comparamos el análisis del contexto de conflicto (elementos principales caracterizando el conflicto que se pretende analizar, los actores y los factores que están relacionados con el mismo (matriz del conflicto) con tres elementos que constituyen una intervención real:

- El programa/proyecto (s) en concreto.
- La organización que implementa el programa o proyecto (ver según el caso si el análisis debe llegar incluso a la organización que financia el proyecto, o si se refiere a una instancia pública).

- Las relaciones del programa o proyecto con socios y actores principales.

Llamamos a esos tres elementos campos de observación.

Este segundo paso analítico mostrará en qué aspectos la organización y las FDT/EC interactúan directamente. Este paso indica al personal y a los socios las acciones que deben tomar, para evitar consecuencias negativas y tener un impacto positivo al contexto.

Cualquier proyecto, organización o instancia pública, en su accionar, emite “señales” que son percibidas por la sociedad en la cual se desarrolla. Estas señales (o mensajes éticos) pueden generar que las fuentes de tensión o los elementos conectores identificados, se incrementen o disminuyan. Muchas veces esos mensajes éticos son emitidos conscientemente, pero otras no.

Adicionalmente, este paso refuerza un mutuo entendimiento entre el personal y los socios implementadores sobre cómo la organización maneja sus actividades en una situación de conflictividad. Las tensiones en el contexto de un programa/proyecto afectan la confianza de la población local, las autoridades y las instituciones de toma de decisiones. Esto afecta a las organizaciones de varias maneras, por ejemplo en la atmósfera laboral: puede ser que las personas que han estado trabajando juntas por mucho tiempo ya no sean capaces de seguir teniendo una relación laboral relativamente libre de valores; o que los intereses de la organización estén cambiando frecuentemente, etc. Un énfasis en los procesos de inclusión y participación ayuda a reducir las presiones internas (que podrían ser altas debido a la inestabilidad del contexto). Consecuentemente, este paso constituye un momento crucial para alcanzar un nivel mayor de sensibilidad al conflicto, violencia y fragilidad dentro de la organización.

El mismo grupo de personas que trabajó en el Paso 1 puede seguir trabajando en el Paso 2, pero al ser un análisis más interno del proyecto, la organización o la institución pública, es necesaria la presencia del personal del proyecto, de la organización, etc. Si se cuenta con la presencia de socios externos, deberían ser de mucha confianza para poder hablar de temas internos.

1.2.1. Sesión 5: Campos de observación

La **organización** y las **relaciones con los socios y los actores principales** tienen una gran influencia sobre el éxito de las actividades del proyecto o de la **instancia pública** y determinan si se logra incrementar las fuerzas conectoras potenciales en el conflicto para afectarlo de manera positiva. El análisis de la interacción entre la organización de desarrollo y el conflicto se centra en proyectos, la organización y los socios, además de los actores principales.

1. Programa y/o proyectos: Los elementos dentro de esta categoría son relevantes para los aspectos operacionales de las intervenciones de desarrollo –ahí ocurre la interacción más directa entre la organización y el contexto local. Incluye:

- a. Los objetivos de todo el programa o proyecto.
- b. Las actividades principales del proyecto.
- c. La selección de (grupos de) interesados/beneficiarios /titulares de derechos.
- d. La transferencia de recursos al ambiente local (beneficiarios, actores principales, comunidades, etc.).
- e. Recolección y distribución de información.

2. Organización: Los elementos dentro de esta categoría son relevantes para la estructura organizacional. Algunos de estos aspectos se pueden sobreponer a los programas/proyectos. Es importante definir si en este subcampo estamos trabajando solamente con la organización que implementa el proyecto, o a veces también puede ser la organización que financia el proyecto, o en otras la instancia pública que está haciendo este análisis. Los siguientes aspectos sobre sensibilidad al conflicto deben ser revisados regularmente:

- a. Los valores y los enfoques de trabajo.
- b. Personal (incluyendo políticas de recursos humanos, por ejemplo a quién dar un empleo).
- c. Comunicación interna y externa.
- d. Recaudación de fondos, donantes y reparto de recursos.
- e. El manejo de la seguridad y las áreas geográficas de intervención.

3. Relaciones, incluidos los socios y actores principales del programa. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- a. Socios implementadores.
- b. La comunicación con los actores principales.
- c. Comunicación interna en la organización.
- d. La comunicación con autoridades locales.
- e. Donantes.

Los tres elementos – programa/proyecto, organización y relaciones – están fuertemente ligados y son interdependientes, juntos determinan la interacción de la organización con el contexto. (Para ver la herramienta, favor revisar el anexo 5). Se sugiere revisar las observaciones que se presentan en esta herramienta para no hacer de este ejercicio una tarea demasiado amplia.

Lo ideal sería concluir este ejercicio con un mejor diagnóstico sobre el proyecto, la organización y las relaciones existentes.

Todos los programas de desarrollo transfieren recursos (servicios sociales, formaciones, comida, refugio, agua, salud, recursos financieros), los cuales representan la interacción más obvia entre el contexto –junto con las políticas y las posiciones de la organización. Todos estos aspectos afectan a las fuentes de tensión y a los elementos conectores. Los mensajes éticos –la manera en que se comunica y entrega la colaboración– también desempeñan un papel fundamental.

Revise bien el anexo 5. En función de su experiencia podrá ver cuales temas requieren mayor análisis. Si se tiene el tiempo suficiente se podrían analizar todos los aspectos del mencionado anexo, pero puede que no sea así y para evitar tomar demasiado tiempo en este ejercicio, priorice los más significativos y los que considera pueden estar más relacionados con las fuentes de tensión o elementos conectores identificados en el paso 1.

1.2.2 Sesión 6: Mensajes Éticos

Identificación de mensajes éticos

Toda acción que realiza un proyecto de desarrollo pretende generar un cambio positivo en la realidad en que actúa. Más allá de los resultados que se logren, la forma en que se desarrollan las mismas “emiten señales” hacia esta realidad, envían mensajes, que podrían señalarse que son mensajes éticos, puesto que transmiten una forma de ver y hacer las cosas, sobre todo cuando hablamos de proyectos de desarrollo.

Estos mensajes éticos pueden ser explícitos o implícitos. Reflejan una manera de hacer las cosas y muchas veces pueden ser muy obvias u objetivas. Sin embargo, no sabemos cómo estas “señales”, estos “mensajes” son recibidos por terceros con quienes el proyecto trabaja o se relaciona.

Este ejercicio requiere de un alto nivel de abstracción. No es una descripción de acciones, es dar un significado a las acciones objetivas que el proyecto realiza. No está demás insistir en que no debe perderse de vista el conflicto que se analiza, puesto que todo desembocará en eso.

También se debe tomar en cuenta que pueden haber otros patrones sociales y/o culturales que reciben e interpretan estas señales de una forma muy diferente a la intención con las que el proyecto las emite. (Para ver la herramienta, favor revisar el anexo 6).

Vinculación de los mensajes éticos con las fuentes de tensión y elementos conectores

En el Paso 1, hemos analizado un conflicto específico que afecta el contexto en el cual se desenvuelve un proyecto, llegando a identificar fuentes de tensión que están presentes en este conflicto, pero también elementos conectores que podrían ayudar a disminuir el conflicto. Luego, en el Paso 2, hemos analizado diferentes campos y subcampos de observación de un proyecto, identificando mensajes éticos que el proyecto emite.

Estos mensajes no quedan en el aire, sino que poseen un efecto en la realidad que esperan afectar. Ahora, se busca una relación entre los mensajes éticos emitidos por el proyecto con las fuentes de tensión y los elementos conectores identificados.

La idea es identificar (y priorizar) cuáles son los mensajes éticos que emite el proyecto que disminuyen las fuentes de tensión e incrementan los elementos conectores.

Si se identifican mensajes éticos que aumentan las fuentes de tensión o disminuyen los elementos conectores, serán los elementos principales que luego se deben corregir. (Para ver la herramienta, favor revisar el anexo 6).

1.2.3. Concluyendo el Paso 2

Instrucciones

Después de haber llenado las matrices, los grupos deberían presentar sus respuestas a la sesión plenaria. El facilitador puede parafrasear o solicitar aclaraciones durante la discusión.

Antes de cerrar este paso, el facilitador explica qué pasa con la información sobre los puntos de interacción identificados entre la organización de desarrollo y el contexto de conflicto.

1.3. Paso 3: DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

Saber que “no estamos haciendo daño” es el primer requisito para trabajar en situaciones frágiles y afectadas por conflictos. Por lo tanto, necesitamos saber si estamos reduciendo las fuentes de tensión identificadas y debemos ser capaces de entender los roles y las relaciones entre diferentes grupos, para comprender cómo trabajar en un ambiente tenso. Así también, necesitamos demostrar que nuestro involucramiento genera resultados. Consecuentemente, necesitamos fortalecer componentes que refuercen los elementos conectores para promover la paz y estabilidad.

También es posible que el accionar del proyecto o de la instancia pública, requiera ciertos ajustes. Puede haber algunas prácticas o medidas que se hayan tomado y que, sin quererlo, hayan incrementado ciertas fuentes de tensión. También puede ocurrir que, con ajustes leves en el proyecto o instancia pública, se impulsen ciertos elementos conectores identificados.

El Paso 1 y 2 de la guía describe las etapas analíticas para establecer una evaluación del contexto y del contexto del conflicto, para saber cómo el programa/proyecto interactúa con él.

El Paso 3 está basado en la lista de interacciones observadas (Paso 2). Nos guía a través de diferentes opciones de adaptaciones que podemos hacer y termina proporcionándonos unas cuantas decisiones estratégicas concretas sobre el programa/proyecto, y decisiones de gestión sobre algunas características especiales del proyecto para ser sensibles al conflicto.

En el Paso 3, se toman las medidas concretas (basadas en la lista de interacciones) para diseñar o adaptar el proyecto/programa.

1.3.1. Sesión 7: Definición de acciones a corregir y profundizar

Este paso se lleva a cabo normalmente en un equipo directivo con participación del personal de alto cargo /socios responsables para la implementación del proyecto o de la institución pública (personal con decisión y de la oficina de campo si es necesario) y uno o dos representantes del personal administrativo (por ejemplo de logística o finanzas). Todos aquellos que deben hacer los cambios necesarios deben ser involucrados en este paso.

La idea es que en este ejercicio se puedan identificar ya sean acciones a corregir o acciones a profundizar. Las acciones a corregir están relacionadas a los subcampos donde los mensajes éticos aumentan fuentes de tensión o disminuyen elementos conectores. Las acciones a profundizar están relacionadas a los subcampos donde los mensajes éticos disminuyen fuentes de tensión o incrementan elementos conectores.

Es importante recordar una vez más que en todo momento no se debe perder de vista el conflicto que se está analizando, sobretodo en esta parte final del ejercicio puesto que ahora, después de todo este largo análisis del contexto y de identificación de mensajes éticos, se está comenzando a visualizar las posibles acciones concretas que el proyecto puede comenzar a implementar para tratar de ser más sensible al conflicto que se analiza. **(Para ver la herramienta, favor revisar el Anexo 7).**

Los resultados del Paso 3:

- 1. La gerencia de la organización, el personal y los socios implementadores tienen un plan de acción para ajustar su estrategia operativa que sea más sensible al contexto.*
- 2. Una lista de interacciones entre la organización de desarrollo y el contexto de conflicto, indica en qué puntos se necesita actuar para evitar consecuencias negativas y para promover un impacto positivo al conflicto. Esta lista de acciones posee una planificación concreta incluida en la planificación regular del proyecto/servicio público, y cuenta además con presupuesto asegurado y responsabilidades claramente definidas para su implementación.*

1.3.2. Sesión 8: Integración de las acciones prioritizadas en la planificación del proyecto o institución pública

En el nivel de la implementación del proyecto, las opciones y medidas generadas del Paso 1 y del Paso 2 pueden ser más concretas y operacionales. Desde esa perspectiva, es muy importante tener discusiones detalladas entre los gestores del proyecto/programa y el equipo implementador (de campo).

Sobre las acciones definidas en el ejercicio anterior, se planifican las mismas asignando un responsable, definiendo el plazo y asignando un presupuesto.

La importancia de este ejercicio es que una vez realizado, validado por los socios principales y autorizado por las instancias correspondientes servirá no sólo para el control de la realización de las mismas, sino como un instrumento específico de monitoreo para la gestión de proyectos sensibles al conflicto.

Sin embargo, es importante mencionar que se debe buscar la mayor integración con la planificación de actividades ya previstas en el proyecto. No es bueno tener para un mismo proyecto dos instrumentos de planificación. Debe ser sólo uno donde se incluya el ejercicio anterior. (Para ver la herramienta, por favor revisar el Anexo 8).

1.3.3. CONCLUSIÓN

Después de haber realizado un recorrido a través de todos los pasos, usted ha analizado el contexto, entendiendo el o los conflictos en él, observado las interacciones entre el contexto y el proyecto / programa y, finalmente, generado opciones o medidas para reaccionar y tomar pasos para reforzar los elementos conectores que identificó en los pasos previos. A través del último paso ha identificado las fuentes de tensión y las medidas para reducirlas y prevenirlas en caso de que se recrudezcan.

Lo que todavía hace falta, es hacer seguimiento (monitorear) regularmente y reportar todos los asuntos identificados. Además, es importante evaluar la efectividad de las acciones/ajustes implementados.

Nunca olvide:

- Cuando ajuste el proyecto/programa al contexto de conflicto, no olvide pensar en fortalecer los elementos conectores.
- Pueden haber consecuencias financieras resultantes de la interacción entre el contexto de conflicto y la organización de cooperación para el desarrollo, incluyendo actividades revisadas, arreglos de seguridad, personal, formaciones y desarrollo de capacidades, etc. La gerencia tendrá que decidir rápidamente sobre las implicaciones financieras. Por ello, es también importante que los oficiales de finanzas participen en procesos internos de GPSC.
- Asegúrese que el personal a cargo de la GPSC cuente con suficiente apoyo de la gerencia del proyecto.
- Distribución flexible del tiempo: El tiempo debe ser distribuido para que el personal pueda realizar ajustes sobre la sensibilidad al conflicto en sus programas.
- Averigüe si los donantes cuentan con una política sobre sensibilidad al conflicto. Informe a los donantes sobre posibles cambios en las intervenciones debido al contexto de conflictividad. Además, informe que los objetivos pueden que no se alcancen debido a la situación cambiante. En caso de empeorar la situación, busque un diálogo abierto con los donantes.
- GPSC debe ser parte de la presentación de informes.
- El lenguaje de los informes y la información sobre las actividades deben ser sensibles al conflicto. La información seleccionada quizás tiene que ser traducida a los idiomas locales.
- En situaciones de conflicto, compartir información puede ser un tema delicado.
- Debe establecer una fecha a futuro donde se evalúen las acciones definidas y se pueda verificar si el conflicto identificado ha sido prevenido, transformado o resuelto.
- Es muy posible que surjan otros elementos conflictivos, lo que requerirá de un nuevo ejercicio.



2. ANEXOS

A continuación, se presentan las herramientas a utilizar para cada uno de los ejercicios en las diferentes sesiones de trabajo presentadas. Esto no limita a que se puedan usar otras o se varíen las mismas siempre que se logren los resultados esperados.

2.1. ANEXO 1: Paso 1 Sesión 1: Definir el reto

¿De qué tensiones y conflictos estamos hablando? Instrucciones para el trabajo en grupo:

En su grupo seleccione el más relevante de todos los peligros o conflictos/tensiones/crisis identificadas a los que se enfrenta su proyecto.

Se deben seleccionar los casos de acuerdo a los siguientes criterios:

- El caso está relacionado con nuestros proyectos/programas o con los servicios que brinda una institución pública.
- Es una disputa grupal o de la comunidad (no una disputa o conflicto interpersonal).
- Existen diferentes intereses, pero no hay un acuerdo conjunto.
- No es un caso internacional.
- Existe violencia directa (contra las personas, bienes o instituciones) o violencia indirecta severa.
- El comportamiento es poco cooperativo, destructivo y/o persistente.
- Puede generar protestas o conflictos sociales con el consiguiente peligro de cambio de técnicos y/o autoridades locales.
- En el caso de violencia directa: involucre violaciones o captura de (propiedad) derechos sobre bienes, personas o instituciones.

Instrucciones para la presentación (si es necesario):

- Los casos o las historias pueden ser presentadas oralmente.
- Cada historia contada al plenario deberá durar entre 3 a 6 minutos y otros participantes podrán brindar mayor información sobre el caso.
- Dependiendo quienes participan en cada grupo (por ejemplo, si es personal del proyecto o socios locales,) el rol del facilitador será muy importante porque al hacer contar sobre conflictos a los participantes se debe evitar tomar partido por alguno de los casos, dado que esto puede inhibir la participación de otros actores.
- Se llena la matriz que se adjunta con la información de los conflictos presentados (en función de los participantes ver si esto se hace en grupos o en plenaria).
- Se priorizan uno o dos conflictos más relevantes en los que el proyecto pueda hacer algo, ya sea para incidir en el conflicto o para tomar medidas que eviten profundizarlo.

Dependiendo si quiere trabajar en casos reales o casos ficticios, siga las siguientes instrucciones:

- a. Caso ficticio: Solicite a los participantes que lean el escenario (existen casos ficticios que podrían ayudar si lo que se busca es realizar un ejercicio o capacitar a un equipo).
- b. Para trabajar con casos reales: Sería ideal contar con algún documento que sistematice la experiencia. De no ser posible, sería ideal identificar personal clave que conozca el caso y pueda informar sobre los detalles de este caso.

Cuadro de identificación de riesgos mayores y conflictos

Conflictos relevantes (o potenciales) en la región del proyecto	Intensidad/ impacto (baja/ media/ alta)	Probabilidad de aumento (baja/ media/ alta)	¿Cómo nos afecta al proyecto?	¿El proyecto puede hacer algo para cambiar este conflicto? ¿Tiene la legitimidad o legalidad para intervenir? o ¿Es un conflicto con el cual debemos "convivir" ya que no podemos hacer nada para cambiarlo?
---	---	---	-------------------------------	--

Para que la reconstrucción de un conflicto puede ser de mucha utilidad utilizar la "línea de tiempo", es decir, un gráfico eslabonado donde se muestran cronológicamente los hechos sucedidos. En caso de prevención, la misma herramienta se podría utilizar para explicitar los hechos que ocurrirían cronológicamente si el conflicto "estalla".

Tiempo requerido: Dependiendo cuánto tiempo tenga para el desarrollo de todo el taller y cuántas personas participen en el mismo, este ejercicio, que es un ejercicio de análisis de contexto, al menos debería tomar una hora porque de lo que se identifique en esta sesión, dependerá el resto del ejercicio. Es importante tomar un buen tiempo para esto, aunque no olvidar que sólo es el primero paso.

2.2. ANEXO 2: Paso 1 Sesión 2: Identificar actores

Mapa de actores

¿Cuáles actores son más relevantes para las tensiones y cuál es su relación?

Instrucciones para el trabajo en grupo y la presentación:

- Preguntar: ¿Quiénes son los actores relevantes en el conflicto/crisis/tensión?
- Escribir los nombres de los actores en tarjetas redondas: las tarjetas pequeñas para actores menos poderosos y tarjetas grandes para los actores más poderosos.
- ¿Cuáles otras partes están involucradas o conectadas a los actores? Incluir grupos marginados y actores externos.
- No se olvide anotar su propia organización en el mapa. Recuerde: ¡Cualquier organización que esté involucrada en un contexto se vuelve parte del mismo! Por ende, es importante estar consciente de las existentes y posibles relaciones de su organización con otros actores.
- Relacione las diferentes tarjetas utilizando varias líneas (ver cuadro abajo). Los diferentes tipos de líneas reflejan la calidad de las relaciones entre los actores.
- Reflexione sobre las diferentes posiciones de las partes e intente identificar alianzas, contactos cercanos, relaciones rotas y confrontaciones conocidas.

Primero explique la herramienta y luego solicite a los participantes que se reúnan en grupos.

A veces es útil repetir el ejercicio de hacer un mapa de actores en una situación conflictiva desde varios puntos de vista, con el objetivo de comprender cómo las diferentes partes perciben la misma situación.

Se aconseja utilizar papel recortado o tarjetas circulares de colores de distintos tamaños (de acuerdo al poder y la influencia de los actores/grupos). Estos pueden ser movidos y reordenados en las discusiones.

Opción: Dividir a la plenaria en varios grupos y cada grupo prepara un mapa.

- Los círculos indican las partes en el conflicto.
- El tamaño relativo de un círculo indica el poder relativo de cada parte.
- Una línea recta simboliza una conexión o una relación intacta entre los dos.
- Una doble línea entre dos partes simboliza una alianza o una conexión fuerte.
- Una línea en zig-zag indica que hay una disputa o conflicto entre las dos partes.
- Una doble línea que cruza una sola línea indica una conexión/relación rota.

Fuente: Adaptado de: Inwent, Manual de CICO 2004.

Identificar posiciones, intereses y necesidades de los actores (la “cebolla” del conflicto)

Ventajas analíticas:

- Ayuda a entender las dinámicas y alcances del conflicto.
- Va más allá de las posiciones de cada parte para preparar la facilitación, la mediación y las intervenciones de solución de problemas.
- La “cebolla” puede ser una herramienta de rápido uso para analizar el estado de situación de un conflicto especialmente para evitar crisis o el escalamiento del conflicto por no haber analizado o identificado las posiciones, intereses y necesidades de las partes.

Descripción

Se dibuja una «cebolla» de tres círculos concéntricos para cada parte en el conflicto. Se recomienda que éstas se dibujen desde fuera hacia adentro donde las capas representen:

- Las posiciones (lo que decimos que queremos, son posiciones públicas).
- Los intereses (lo que realmente queremos).
- Las necesidades (lo que debemos tener, generalmente esta posición no es negociable).

Por supuesto que este análisis puede hacerse de forma “matricial”, de acuerdo a:

Actor	Posición	Interés	Necesidad
N			
...			
NNN			

Opcional: Al lado de la cebolla (o como una columna adicional en la matriz luego de "Necesidades"), se incluye el temor del actor (*que es lo peor que nos puede suceder*).

Cuando un actor de un conflicto se prepara para una negociación, puede ayudar a clarificar posiciones de uno mismo. Entonces, se puede ver la **posición** de igual manera, el **interés** es la mejor solución al conflicto para nosotros, la **necesidad** representa la peor situación que todavía aceptamos como solución (lo mínimo), y el **temor** la (peor) alternativa que tenemos. Esto nos ayuda a identificar la gama de soluciones posibles para nosotros.

Como facilitador: Identifique necesidades similares que puedan existir entre las partes y explore un fundamento común como base de discusión. Así, el resultado puede constituir el primer paso hacia una solución negociada. Esta técnica permite además determinar los temas del conflicto (a nivel de las posiciones y los intereses) y las causas del mismo (a nivel de los intereses y

las necesidades) desde el punto de vista de cada uno de los participantes.

Tiempo requerido: Al menos 30 minutos.

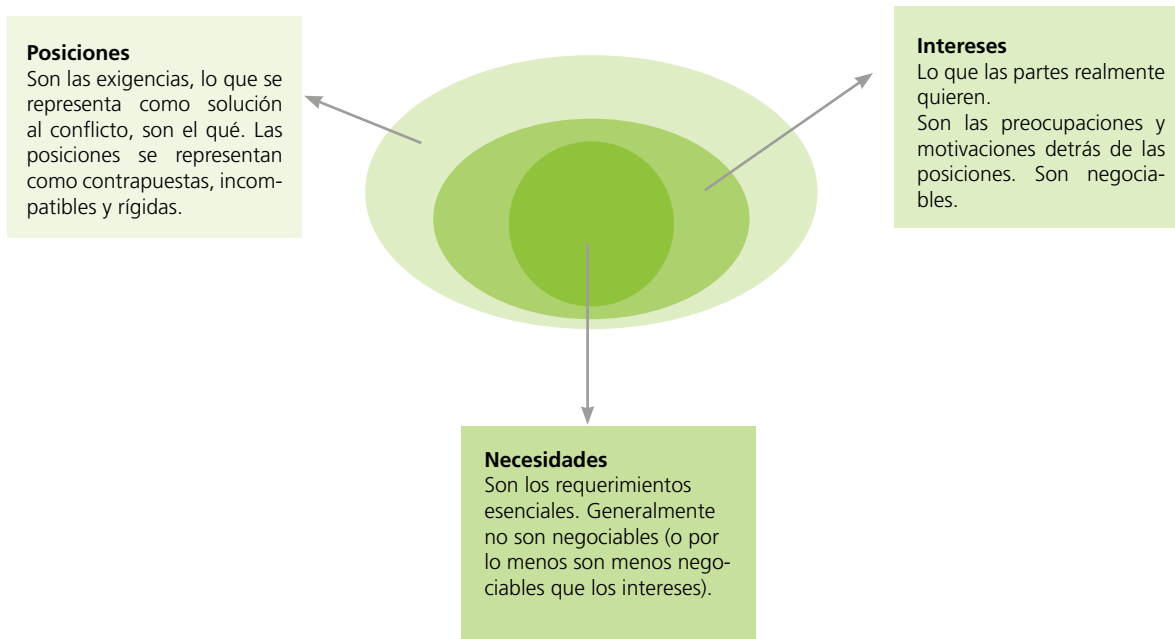
Comentarios:

Debe analizarse cuidadosamente la diferencia entre posición e interés ya que las partes involucradas en un conflicto tienden a pensar que son lo mismo.

La herramienta puede combinarse con el mapeo de actores y se puede recurrir a ella alternativamente al análisis de intereses, necesidades y temores.

Una parte puede explorar sus propios intereses, así como las posiciones, intereses y necesidades asumidos por la otra parte.

Las necesidades no son necesariamente exigencias tangibles, también pueden ser aspectos abstractos como el reconocimiento, el respeto, etc.



2.3. ANEXO 3: Paso 1 Sesión 3: Identificar factores

Fuentes de tensión y los elementos conectores

¿Qué factores positivos y negativos (p. ej. VALORES, INSTITUCIONES, EXPERIENCIAS COMUNES, TRADICIONES, ESTRUCTURAS) en la sociedad dividen o unen a los hombres y mujeres?

Instrucciones para el facilitador antes de iniciar este ejercicio:

- Asegúrese que exista un entendimiento común de los factores principales del conflicto y la fragilidad (FDT y EC) a nivel nacional (macro); por ejemplo los principales temas de conflicto (ver también la sesión previa de introducción a los factores principales).
- Asegúrese que los grupos sepan cuál tensión/conflicto/crisis quieren abordar.
- Asegúrese que los grupos estén analizando una situación concreta involucrando el proyecto o programa (en vez de analizar toda la situación política).

Lluvia de ideas para identificar las FDT y los EC:

En la plenaria o grupos pequeños: Todos comparten ideas y documentan las ideas en un papelógrafo o con tarjetas.

Dado que es un análisis de conflictos, muchas veces es mejor empezar identificando las fuentes de tensión (inicialmente son más fáciles de encontrar). Una vez agotado esto, se puede pasar a identificar los elementos conectores (por ejemplo: necesidad de agua, mejores condiciones de vida para todos, etc.).

Instrucciones para la persona que dirige la lluvia de ideas:

Si se mencionan palabras de moda, expresiones cortas o estereotipos siempre pregunte: ¿Por qué es una FDT o un EC? (por ejemplo escasez de agua, desconfianza, inmigrantes ilegales).

- Si la tarjeta no está clara, solicite al grupo que exprese el contenido de otra manera o intente hacerlo usted.
- Mantenga un ritmo, no permita que la discusión dure mucho tiempo (genere cantidad).

Es importante que alguien más experimentado o mejor capacitado en facilitación dirija el proceso de recolección.

Utiliza las preguntas presentadas a continuación u otras preguntas apropiadas para recolectar las FDT y EC en un papelógrafo (una persona registra).

CAJA: Preguntas para estimular la discusión.

Las siguientes preguntas pueden ser utilizadas para descifrar FDT y EC de varias maneras:

- ¿Qué conlleva a la tensión en la situación que se presenta?
- ¿Cuáles son los elementos conectores?
- ¿Cuáles son las amenazas potenciales a la paz y la estabilidad? ¿Qué sostiene a la estabilidad y la no-violencia?
- ¿Cómo son afectados de forma diferente los hombres y mujeres por las tensiones?
- ¿Qué cosas hacen juntas las personas, hombres y mujeres, a pesar de las tensiones?
- ¿Quiénes están “detrás” de cada fuente de tensión o elemento conector?

2. Priorizar las FDT y los EC de la sesión de lluvia de ideas.

Instrucciones para los grupos:

- Seleccione las FDT y EC más importantes.
- Cree un título (o titular) para cada uno.
- Anote en una oración por qué es importante.
- Opcional para usuarios más avanzados: ESTE ES EL MOMENTO PARA PENSAR EN LOS INDICADORES para medir si las FDT (o EC) están mejorando o empeorando.

Opción 1: Luego de haber realizado este ejercicio, uno puede volver al ejercicio del mapeo de actores e incluir en ese gráfico las fuentes de tensión y los elementos conectores identificados.

Opción 2: Un análisis de poderes podría brindar un análisis más detallado de los roles de los actores diferentes.

Dado que se tiene identificado el conflicto que se quiere analizar, es importante analizar primero las fuentes de tensión y luego, en función a las tensiones identificadas, analizar los posibles elementos conectores.

Identificación de fuentes de tensión y elementos conectores:

Fuentes de tensión	Con título y oración explicativa
Elementos conectores	Con título y oración explicativa

Institucionalidad y gobernanza sobre el conflicto que se analiza.

Lo primero es identificar los problemas macro de gobernanza que rodean el conflicto que se analiza (por ejemplo: Falta de empleo, escasez de inversiones, etc.).

Instrucción para el facilitador: Es importante explicar bien el concepto de "gobernanza". Se puede realizar alguna dinámica específica, pero es necesario verificar que todos los participantes entiendan bien este concepto.

Ya sea en grupos pequeños (si posible por región) se pregunta:

¿Cuáles son los principales problemas de gobernanza en relación al conflicto que se analiza? (Y los resultados se anotan en un papelógrafo).

Luego, en los mismos grupos se pregunta:

¿Existen instituciones que tienen un mandato legal específico para analizar el conflicto o tensión que se ha identificado? (Y los resultados también se anotan en un papelógrafo).

En los mismos pequeños grupos (por ejemplo grupos regionales) responder las siguientes preguntas:

- ¿Estas instituciones cuentan con la adecuada capacidad de gestión para resolver este conflicto y/o tensión? Calificar del 1-5.
- ¿Estas instituciones están presentes en el territorio? Calificar SÍ o NO.

c) ¿Las instituciones relevantes que resuelven los conflictos locales de manera equitativa, evitan que "los más fuertes, o más poderosos, controlen todas las situaciones"? Calificar del 1-5.

d) ¿Son estas instituciones relevantes, transparentes y rinden cuentas a todos/as? Calificar del 1-5.

e) ¿Las instituciones relevantes atienden las quejas locales? Calificar del 1 – 5.

Si no existen,

f) ¿Los hombres y mujeres se organizan en grupos de interés, clubs o asociaciones que influyen la toma de decisiones a nivel local? Calificar del 1-5.

g) ¿Los actores locales pueden llegar a algún acuerdo para resolver este conflicto o tensión, sin necesidad de la intervención de un "tercer actor externo"? Calificar del 1-5.

h) ¿El proyecto puede convertirse en esa instancia que logre resolver el conflicto o tensión? Calificar del 1-5.

(5 correcto – 4 bastante correcto – 3 algunas veces correcto – 2 raramente correcto – 1 incorrecto).

En el caso de haber identificado instituciones que sí pueden tener un rol para resolver la tensión o conflicto definido, enlistarlas en orden de importancia. Primero, las instituciones más importantes para resolver el conflicto definido. Sólo como aclaración, es importante explicitar cuál es la principal función de cada una de estas instituciones.

Cuadro de identificación de instituciones para resolver el conflicto

Instituciones enlistadas (en orden de importancia)	Su rol para resolver el conflicto definido

Instrucción para el facilitador: En función del nivel de discusión del grupo, es posible "saltar" las preguntas que se presentan al inicio y directamente ir al cuadro de identificación de instituciones. Esto para evitar perder tiempo en temas "obvios" para los participantes.

Tiempo requerido: De realizar todo el ejercicio completo, se podría requerir alrededor de una hora. Si la comprensión entre los participantes de los conceptos utilizados es adecuada, se podría utilizar menos tiempo.

2.4. ANEXO 4: Paso 1 Sesión 4: Resumiendo todos los elementos

La matriz del conflicto

Instrucciones

1. Describa el tipo de tensión o conflicto que se decidió analizar (cf. Sesión 1).
2. Repase las FDT y los EC priorizados (cf. Sesión 3).
3. Asigne los actores del conflicto identificados a las respectivas FDT o EC, buscando hacer el análisis sobre todo en función de los intereses y/o necesidades de los actores, no de sus posiciones.
4. Complete los factores relevantes de gobernanza (cf. Sesión 5) en la sección de gobernanza de la Matriz del Conflicto más adelante.

Cuadro de MATRIZ DEL CONFLICTO

Tipos de conflicto analizado (Sesión 1)	
Fuentes de tensión y elementos conectores	Actores clave relevantes para estar en FTD/ EC
FDT 1:	
FDT 2:	
FDT 3:	
EC 1:	
EC 2:	
EC 3:	
FACTORES DE GOBERNANZA	
-	
-	

Note que el número de elementos no está restringido a 3, de todos modos, se aconseja limitar la lista a los elementos más importantes. Más elementos pueden ser documentados en el informe (o memoria) que se presente sobre el ejercicio realizado.

Tiempo requerido: No más de 30 minutos.

Posibles escenarios futuros

Instrucciones:

1. Defina el periodo de tiempo que usted desea observar.
2. Observe su matriz de conflicto y discuta los supuestos más importantes y los eventos principales que se aproximan (por ejemplo elecciones, cambios de autoridades, etc.).
3. Discuta sobre los indicadores de abajo. Puede que esté bastante seguro sobre algunos supuestos y que ciertas tendencias tendrán ciertas consecuencias. Luego de examinar y criticarlas apropiadamente, discuta cómo las diferentes tendencias podrían afectar la situación.

Indicadores:

- a) Número de conflictos violentos.
- b) Seguridad y bienestar interpersonal.
- c) Participación de las minorías, incluidas las mujeres.
- d) Conflictos políticos y polarización de debates políticos.
- e) Activismo ciudadano, cantidad e independencia de las organizaciones de la sociedad civil.
- f) Calidad (de los servicios públicos) de las instituciones locales / nacionales.
- g) Legitimidad del Estado, o aceptación percibida del Estado (por los ciudadanos).
- h) Otros.

4. Desarrolle escenarios.

Primer escenario: Sin cambiar tendencias, discuta en grupo que pasaría con el conflicto que se eligió analizar. ¿El conflicto se profundizaría?, ¿Tendría una solución violenta?, ¿No pasaría nada?, ¿Se ponen en riesgo otros elementos?, ¿Cuáles?

Segundo escenario: Situación en la que esta tensión o conflicto se ha resuelto de una manera pacífica o se han podido atender los reales intereses y necesidades de la población afectada en este conflicto. Preguntarse ¿Qué debería pasar?, ¿Qué acciones se deberían desarrollar? ¿Qué instancia deberían actuar?, ¿Cómo llegar a tener acuerdos?

Desarrolle una historia del futuro de las dos versiones distintas que ha escogido.

Consejo: Cuando identifique tendencias cuide que su análisis esté basado en evidencias y no en suposiciones.

Tiempo requerido: De 15 a 30 minutos.

2.5. ANEXO 5: Paso 2 Sesión 5: Lista de control sobre campos de observación

Preguntas orientadoras para comprender el proyecto en relación a su contexto/ conflicto. En función a tres campos de observación (proyecto, organización y relaciones con socios) se responden a las preguntas orientadoras para tener una mejor comprensión del proyecto.

Este puede ser un ejercicio compartido entre todo el equipo de un proyecto. Si se pre-identifican tensiones al interior de un equipo se puede realizar este trabajo de manera separada y con ayuda de un facilitador externo (por ejemplo, recabar información del personal de campo y, en otro momento, recabar información del equipo gerencial del proyecto.

Campos de observación	Sub campos	Preguntas orientadoras
El proyecto	Los objetivos del proyecto	¿Los objetivos del proyecto son claros y están relacionados a una problemática concreta? ¿Cómo están afectados sus objetivos por el contexto conflictivo? ¿Puede alcanzar sus objetivos si toma en cuenta el análisis del contexto conflictivo?
	Las actividades del proyecto	¿Es probable que las actividades contribuyan al cambio deseado, considerando los actores del conflicto y las fuentes de tensión?
	La selección de los grupos de interés (beneficiarios)	¿Cómo han sido seleccionados los grupos de interés de su proyecto? ¿Hay "beneficiarios" que estén activamente tomando partido o que estén apoyando a una parte del conflicto?
	La transferencia de recursos	¿Cómo son manejados los recursos del proyecto?, ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los grupos de interés sobre el manejo de los recursos del proyecto? ¿Cómo se define el presupuesto del proyecto? ¿Ocurrió que materiales o dinero del proyecto no han sido utilizados apropiadamente? ¿Se puede relacionar este mal uso con las partes en conflicto? ¿Ha tenido el proyecto un efecto en la subida/caída de precios en el área. ¿Quién se beneficia del incremento de los precios y quién sufre si caen? ¿Su proyecto apoya a todos los grupos por igual dentro del área geográfica de "intervención"?; sino, ¿Cómo lidia con esto? ¿Hay grupos que se benefician más de su proyecto? Si es así, aquellos que se benefician más, ¿Tienen más recursos para invertir en el conflicto? ¿Las actividades del proyecto legitiman a algunos actores (los hacen más respetables)? ¿Se generan problemas si la provisión de bienes y/o servicios no es del lugar? Si alguna infraestructura que se construye con apoyo del proyecto beneficia a algún actor en particular, ¿Qué hace el proyecto?

	Recolección y distribución de información	¿Cuáles son las fuentes de información sobre las tensiones y conflictos del contexto del proyecto? ¿Cuál es el rol de los actores principales del proyecto respecto a las FDT, los EC y los actores? ¿Alguna vez ocurrió que las diferentes partes del conflicto tenían diferentes opiniones sobre el proyecto? ¿Cómo lidia con eso? ¿Tiene el tiempo suficiente para explicar el proyecto a todos los actores principales y relevantes para evitar malentendidos? ¿Hay algunos grupos o individuos que parecen mal interpretar los proyectos o su trabajo? ¿Sabe en qué parte de la Gestión del Ciclo del Proyecto, los asuntos relacionados al conflicto y la fragilidad son evaluados y registrados?
La organización	Los valores y los enfoques de trabajo	¿Los principios y valores de la organización están claramente explicitados? ¿La organización cuenta con principios y valores de trabajo que son difíciles de implementar debido a una situación frágil?
	Personal	¿Cómo integran las consideraciones sobre sensibilidad al conflicto y diversidad en el reclutamiento del personal (composición del personal, detalles del contrato, códigos de conducta)? ¿Cuál es el historial del personal de su organización y cuáles son sus opiniones sobre factores principales de la fragilidad y del conflicto? ¿Existe una política de reclutamiento de personal que incluya criterios sobre sensibilidad al conflicto? ¿Está todo el personal consciente y apropiadamente capacitado para trabajar en una situación tensa? ¿La composición del equipo y las jerarquías reflejan la diversidad (étnica, religiosa, social, política, etc.) que existe en el contexto? ¿Todo el personal de campo es percibido como neutral (imparcial)? ¿Existen miembros del personal que ya no pueden ser enviados a ciertas áreas geográficas específicas (debido a su origen étnico, género, experiencias previas)?
	Comunicación Interna y externa	¿La organización alienta activamente a todo el personal a tener discusiones estructuradas sobre los asuntos conflictivos? ¿Hay momentos específicos (en la gestión del ciclo del proyecto) donde el análisis del conflicto y otros asuntos sobre la sensibilidad al conflicto son compartidos en la organización? ¿Cuentan con una política clara que especifique con quién y qué tipo de información se comparte? ¿Cuentan con una política clara sobre cómo compartir información, que incluya una guía sobre el lenguaje apropiado de comunicación? ¿Con quién está compartiendo la organización información sobre las tensiones del contexto? ¿Existe una clara comunicación entre el personal de campo y la sede sobre temas relacionados con las situaciones tensas, la cual refuerza el entendimiento común de la situación y apoya la toma de decisiones efectiva? ¿Alguna vez no está seguro sobre cómo explicar las dificultades a sus colegas o superiores? ¿Posee buenas relaciones y canales de comunicación con todos los actores principales o partes del conflicto?
	Recaudación de fondos	¿La organización cuenta con una política clara de recaudación de fondos?
	Suministros y logística	¿De dónde provienen los materiales y quién se beneficia por venderlos/rentarlos?
	Seguridad	¿Qué se necesita hacer para mejorar la seguridad y el bienestar del personal y de los socios en el contexto actual? ¿Cómo se percibe en el contexto las regulaciones de seguridad de su personal (por los socios, actores principales, comunidades interesadas)? ¿Cuáles son las consecuencias de ciertas regulaciones? ¿Cómo se puede maximizar la seguridad? ¿Tiene una clara y compartida política sobre la clausura de proyectos debido a preocupaciones de seguridad, como también debido a seguridad del personal? ¿Sus regulaciones de seguridad alientan a invertir en una relación de confianza con los socios locales y actores principales para incrementar la seguridad y el bienestar, más que confiar en la protección armada por parte del sector de seguridad o de otros arreglos armados de seguridad?

La relación con los socios y actores principales	Socios implementadores	¿Se sabe cómo son percibidos sus socios? ¿Están estos socios implementando otros proyectos dentro del mismo contexto de conflicto?
	Comunicación con los actores principales	¿Cuáles son los canales de comunicación generalmente utilizados para estar en contacto con los actores principales del proyecto?
	Comunicación con autoridades locales	¿Cuáles son los canales de comunicación generalmente utilizados para estar en contacto con las autoridades (locales o nacionales, y territoriales o sectoriales) para informar sobre el desempeño del proyecto y compartir criterios u opiniones sobre el avance del mismo?
	Donantes	¿Sabe cómo son percibidos sus donantes? ¿Están estos donantes implementando otros proyectos dentro del mismo contexto de conflicto?

Observaciones:

1. Se debe tener siempre presente el conflicto identificado que se está analizando al detalle, en el Paso 1 para evitar el riesgo de dispersión.
2. Se debe tratar de ser lo más objetivo posible en cada una de estas respuestas.
3. No es un ejercicio para evaluación tradicional, sino para identificar elementos que puedan profundizar o solucionar el conflicto que se ha realizado.
4. Como se ve, es un listado de preguntas muy amplio. Lo ideal es poder hacer el ejercicio completo, respondiendo a todas las preguntas; sino hay tiempo, se podría al menos identificar los subcampos más críticos y trabajar sobre ellos.

Tiempo requerido: Alrededor de una hora.

2.5. ANEXO 6: Paso 2 Sesión 6: Mensajes éticos

Identificación de mensajes éticos

Una vez hecho el ejercicio anterior se interpretan estas respuestas en función del mensaje que el proyecto da a su entorno. Se requiere de un esfuerzo de abstracción y siempre se corre el riesgo de tener una interpretación sesgada o parcial. Estos mensajes éticos pueden ser implícitos o explícitos.

Campos de observación	Sub campos	Mensajes Éticos
El proyecto	Los objetivos del proyecto	
	Las actividades del proyecto	
	La selección de los grupos de interés (beneficiarios)	
	La transferencia de recursos	
	Recolección y distribución de información	
La organización	Los valores y los enfoques de trabajo	
	Personal	
	Comunicación interna y externa	
	Recaudación de fondos	
	Suministros y logística	
	Seguridad	
La relación con los socios y actores principales	Socios implementadores	
	Comunicación con los actores principales	
	Comunicación con autoridades locales	
	Donantes	

Observaciones:

1. Es necesario tener la descripción de las respuestas del ejercicio anterior para interpretar los mensajes que pide este ejercicio.
2. Este ejercicio debe guardar coherencia con el anterior en el sentido de analizar todos o, al menos, los mismos campos y subcampos de observación.
3. Como este es un ejercicio de interpretación, el facilitador debe tener cuidado de que no se utilice solamente una forma de interpretar las cosas (por ejemplo, con un estilo de gerencia muy vertical puede imponerse fácilmente la interpretación de la Dirección). Si las condiciones lo permiten puede ser un ejercicio más plural, si se lo hace por separado (por ejemplo, por un lado la gerencia del proyecto, por otro la parte operativa, por otro la parte administrativa y por otro los socios externos del proyecto).
4. No olvidar el conflicto que se está analizando para evitar el riesgo de dispersión.

Vinculación de los mensajes éticos con las fuentes de tensión y elementos conectores

La idea en esta sesión es poder identificar el efecto que tienen los mensajes éticos en las fuentes de tensión o en los elementos conectores identificados en el paso 1 (retomar la matriz del conflicto). La idea es relacionar lo que hace el proyecto en los diferentes campos y subcampos presentados y saber si estas acciones aumentan, disminuyen o no afectan las fuentes de tensión y los elementos conectores.

Campos de observación	Subcampos	Mensajes éticos	Fuentes de tensión	Elementos conectores
El proyecto	Los objetivos del proyecto			
	Las actividades del proyecto			
	La selección de los grupos de interés (beneficiarios)			
	La transferencia de recursos			
	Recolección y distribución de información			
La organización	Los valores y los enfoques de trabajo			
	Personal			
	Comunicación interna y externa			
	Recaudación de fondos			
	Suministros y logística			
	Seguridad			
La relación con los socios y actores principales	Socios implementadores			
	Comunicación con los actores principales			
	Comunicación con autoridades locales			
	Donantes			

Partimos con esta matriz llena hasta la columna de mensajes éticos. Luego se llenan las columnas de fuentes de tensión y elementos conectores. Se marca una flecha hacia arriba si el mensaje ético incrementa esa fuente de tensión o ese elemento conector. Una flecha hacia abajo indica un efecto del mensaje ético que disminuye la fuente de tensión o el elemento conector.

Para identificar de qué fuente de tensión o elemento conector estamos hablando, se deben tener las fuentes de tensión y los elementos conectores enumerados e incluso identificados por color. (Por ejemplo, verde para los elementos conectores y rojo para las fuentes de tensión).

Las columnas fuentes de tensión y elementos conectores quedarán llenadas con una flecha y un número de color. La flecha y el número indica el efecto que tiene un mensaje ético sobre una fuente de tensión y/o elemento conector.

¿Qué pasa si un mensaje ético no tiene efecto sobre alguna de las fuentes de tensión o elementos conectores? Inicialmente, si se elige analizar todos los subcampos propuestos, todas las demás casillas deberían llenarse. Si se da el caso que en un subcampo de trabajo el mensaje ético no afecta positiva ni negativamente, se debería revisar, en primera instancia, si esta bien identificado el mensaje ético, las fuentes de tensión o los elementos conectores referidos. Si aún así no se encuentra una relación de efecto, es posible que el mensaje ético no sea (comparativamente) igual de importante que otros y puede no tener efectos, aunque no sería lo esperado.

Tiempo requerido: De 30 a 60 minutos, si se va a hacer un análisis detallado de la relación de los mensajes éticos con las fuentes de tensión y los elementos conectores.

2.7. ANEXO 7: Paso 3 Sesión 7: Definición de acciones para corregir y profundizar

Para este ejercicio se parten de los resultados del ejercicio descrito en el Anexo 10/Sesión 10. Fruto de ese ejercicio se cuenta con la identificación de los mensajes éticos que emite el proyecto disminuyendo las fuentes de tensión e incrementando los elementos conectores.

En un ejercicio ideal se debería tener en cada subcampo de observación, los mensajes éticos que el proyecto “emite” y su efecto en las fuentes de tensión o elementos conectores identificados.

Recordamos que los subcampos de observación se definen al inicio del ejercicio y puede ser que en algunos casos se definan otros más que no están mencionados en la lista.

La idea es que en este ejercicio se puedan identificar, ya sea acciones a corregir o acciones a profundizar. Las acciones a corregir están relacionadas a los subcampos donde los mensajes éticos aumentan fuentes de tensión o disminuyen elementos conectores. Las acciones a profundizar están relacionadas a los subcampos donde los mensajes éticos disminuyen fuentes de tensión o incrementan elementos conectores.

Paso 2			Paso 1			Paso 3
Campos de observación	Subcampos	Mensajes éticos	Fuentes de tensión	Elementos conectores	Actores involucrados	Acciones a corregir o acciones a profundizar
El proyecto	Los objetivos del proyecto					
	Las actividades del proyecto					
	La selección de los grupos de interés (beneficiarios)					
	La transferencia de recursos					
	Recolección y distribución de información					
La organización	Los valores y los enfoques de trabajo					
	Personal					
	Comunicación interna y externa					
	Recaudación de fondos					
	Suministros y logística					
	Seguridad					
La relación con los socios y actores principales	Socios implementadores					
	Comunicación con los actores principales					
	Comunicación con autoridades locales					
	Donantes					

La idea es priorizar un listado de acciones para cada campo de observación. Es importante que para este ejercicio se cuente con la presencia del equipo gerencial del proyecto, que tenga capacidad de toma de decisión sobre la implementación de las acciones priorizadas. Aquí se debe tomar el tiempo necesario para tener acciones identificadas.

una vez más, tenga muy presente el conflicto o conflictos identificados. Las acciones que se han definido tienen como objetivo prevenir, reducir o transformar el conflicto identificado, a través de la disminución de fuentes de tensión y reforzamiento de los elementos conectores.

2.8. ANEXO 8: Paso 3 Sesión 8: Integración de las acciones priorizadas en la planificación del proyecto

Sobre las acciones definidas y priorizadas en el ejercicio anterior (Sesión 7), se realiza un ejercicio de asignación de responsables (puede añadirse alguna otra persona de apoyo, pero es bueno definir solamente a una persona responsable). Se añade luego el plazo en el cual esta acción debe ser desarrollada y, en los casos que sean necesarios, se debe asignar un presupuesto identificando claramente la fuente de financiamiento (puede ser del propio proyecto, o de algún otro socio y/o aliado).

Campos de observación	Subcampos	Acciones a corregir o acciones a profundizar	Responsable	Plazo	Presupuesto
El proyecto	Los objetivos del proyecto				
	Las actividades del proyecto				
	La selección de los grupos de interés (beneficiarios)				
	La transferencia de recursos				
	Recolección y distribución de información				
La organización	Los valores y los enfoques de trabajo				
	Personal				
	Comunicación interna y externa				
	Recaudación de fondos				
	Suministros y logística				
	Seguridad				
La relación con los socios y actores principales	Socios implementadores				
	Comunicación con los actores principales				
	Comunicación con autoridades locales				
	Donantes				

Dependiendo de cómo se haya realizado todo el ejercicio, se debería contar con acciones para todos los subcampos. Si existen limitaciones (por ejemplo, presupuestarias) se deben priorizar las acciones que se

consideran más importantes para reducir las fuentes de tensión del conflicto que se han analizado, o incrementar los elementos conectores del mismo.

Acrónimos

CDA	Colaboración para la Acción en el Desarrollo (sigla en inglés)
EBDH	Enfoque Basado en los Derechos Humanos
EC	Elementos Conectores
FDT	Fuentes de Tensión
GCP	Gestión del Ciclo de Proyecto
GOB	Gobernanza
ICG	Grupo de la Crisis Internacional (sigla en inglés)
KOFF	Kompetenzzentrum Friedensförderung (Centro para la Construcción de la Paz)
ONG	Organización No Gubernamental
SFC	Situaciones Frágiles y Afectadas por Conflictos
TSFC	Trabajar en Situaciones Frágiles y Afectadas por Conflictos



Ministerio de Medio Ambiente y Agua

Dirección: Casa Grande del Pueblo – piso 18,
Calle Bolívar 438, La Paz - Zona 2

Teléfonos: +591 2 2154427 - +591 2 2156437

www.mmaya.gob.bo

bibliotecadelagua.sirh.gob.bo

 Ministerio de Medio Ambiente y Agua

 @AmbienteyAgua

