

CS curso en línea: Compilación de documentos

Sensibilidad a los conflictos: ¿de qué se trata?	2
Ciclo de tres pasos de la sensibilidad a los conflictos.....	11
Etapas del conflicto.....	16
Diferentes formas de violencia	18
Fragilidad	19
Impacto de las actitudes y el comportamiento del personal en el contexto y mensajes éticos implícitos	21
Gestión de estrés y apoyo psicosocial	24
Relevancia de la sensibilidad a los conflictos para una organización.....	28
Sensibilidad a los conflictos en la Gestión de Proyectos (PCM).....	31
Estructura organizativa	38
Adicional: Capacidad institucional para la sensibilidad a los conflictos	44
Sensibilidad a los conflictos a nivel estratégico	45
Indicadores OPE de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).....	51
Trabajar con teorías del cambio	52
Definición: Cuestiones clave y dinámicas del conflicto	53
Paso 2: Preguntas clave sobre las interacciones entre el contexto y la intervención.....	54
Ejemplos de escenarios (de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE))	60
Herramientas de análisis de conflictos: visión general.....	61
Bibliografía.....	79

Anexo I: *El New Deal para el compromiso en estados frágiles*

Anexo II: *Principios para el compromiso internacional en estados frágiles y en situaciones de fragilidad*

Sensibilidad a los conflictos: ¿de qué se trata?

En pocas palabras, la sensibilidad a los conflictos significa que hay que asegurarse de que ninguna intervención en situaciones frágiles y afectadas por conflictos aumente involuntariamente las tensiones sociopolíticas existentes, sino que estas intervenciones utilicen su potencial para fortalecer la cohesión social y la paz. Así pues, la sensibilidad a los conflictos es una lente para observar la realidad, una norma, un instrumento de gestión, una herramienta de gestión del proyecto/programa y también una cuestión de actitud y comportamiento personal. De acuerdo con la definición de sensibilidad a los conflictos, esto significa, en última instancia, tomar el contexto como punto de partida para planificar una intervención y para adaptar todos los aspectos de una organización a este contexto. Esto incluye, entre otros aspectos, la manera en que intervenimos, nuestras estructuras de trabajo, y los principios, valores y políticas que aplicamos:

1. Análisis exhaustivo del conflicto

Un adecuado análisis del conflicto/contexto es la base de un enfoque sensible a los conflictos (tomando el contexto como punto de partida). Un análisis regular del conflicto nos ayuda a identificar posibles interacciones positivas y negativas entre nuestra intervención y el contexto del conflicto y a adaptar nuestras intervenciones en consecuencia para reducir el impacto negativo sobre un contexto de conflicto y fortalecer nuestra contribución hacia la paz. En un entorno constantemente cambiante, ayuda a desarrollar posibles escenarios para estar preparados ante posibles cambios del contexto y los efectos que estos cambios puedan tener sobre nuestra intervención y viceversa. Además de ser conscientes de las realidades socioeconómicas que están en juego, es importante conocer los actores, los impulsores clave del conflicto, los elementos que dividen y conectan la sociedad y las dinámicas del conflicto. Nuestro análisis del conflicto debe actualizarse regularmente, compartirse entre los miembros del personal y las organizaciones asociadas, y documentarse. También debemos garantizar que se incluyan diferentes perspectivas de diferentes actores.

2. Orientación estratégica

Cuando trabajamos en situaciones frágiles o afectadas por conflictos existe riesgo de que, involuntariamente y sin ser conscientes, reforcemos las líneas del conflicto y la fragilidad. Por lo tanto, es responsabilidad nuestra limitar el riesgo de hacer daño. La mayoría de organizaciones también quiere ir un paso más allá y contribuir a una reducción del conflicto y la fragilidad a través de sus respectivos mandatos. Algunas organizaciones gubernamentales, como COSUDE, están alineadas con los 10 principios del CAD/OCDE y el Nuevo Acuerdo y esto requiere una orientación explícita hacia la consolidación de la paz y del Estado. Esto también aplica a organizaciones no gubernamentales que establecen estos principios como norma propia. Una estrategia de intervención debe definir cómo pretende la intervención contribuir a la consolidación de la paz y del Estado y cómo pretende abordar las causas de fragilidad. Esto también debe reflejarse en el marco de seguimiento

(M&E) y en los indicadores. La aplicación sistemática de un enfoque sensible a los conflictos es clave cuando se trabaja en contextos frágiles y afectados por conflictos; esto indica qué hacer para trabajar hacia la consolidación de la paz y del Estado y cómo trabajar.

3. Integrar la sensibilidad a los conflictos en la gestión del ciclo de proyectos (PCM)

La adhesión al estándar de trabajo/principios de la sensibilidad a los conflictos, estrechamente vinculada a la orientación estratégica, requiere sensibilidad a los conflictos en todos los pasos de la gestión del ciclo de proyectos. Esto incluye el análisis, el diseño y la planificación, la implementación, la evaluación y la salida. La priorización de la sensibilidad a los conflictos en la gestión del ciclo de proyectos y su importancia, además de otros enfoques de gestión, depende en gran medida de la situación en el contexto. Por lo tanto, se requiere un seguimiento continuado del contexto y los conflictos en cualquier fase del ciclo de proyectos.

4. Selección adecuada de beneficiarios y beneficiarias

La asignación de recursos a beneficiarios/as puede jugar un papel fundamental en la reducción o el refuerzo de tensiones sociopolíticas. Existe el riesgo de que aumenten si la asignación de recursos no se percibe como imparcial y equilibrada o si un grupo se siente marginado y excluido. Por ello, es esencial garantizar un proceso participativo de selección de beneficiarios/as en las comunidades locales, idealmente basado en un análisis del conflicto común. Esto puede suponer todo un reto especialmente si los mandatos de la organización o donantes definen grupos objetivo específicos y excluyen otros, o en contextos con mucha tensión donde, debido a la situación, no es posible realizar un análisis del conflicto abierto y conjunto ni procesos participativos.

5. Selección de organizaciones socias

Con quién se asocia una organización y cómo lo hace puede tener un impacto directo en las tensiones dentro de comunidades y en la eficacia del proyecto o programa. Así pues, a la hora de seleccionar organizaciones socias es importante consultar el análisis del contexto del conflicto. Necesitamos saber la posición de nuestras organizaciones socias en el contexto (conflicto). Esto se basa en la suposición de que no sólo cada organización tiene su propia parcialidad y afiliación, sino también en que en momentos de tensiones o cuando el conflicto estalla, hay una tendencia a percibir a la gente (personas o grupos) como perteneciente a una u otra parte.

6. Coordinación

La rivalidad entre diferentes actores internacionales que trabajan en diferentes niveles puede tener efectos negativos sobre el contexto local. Además, las duplicidades y las intervenciones paralelas pueden originar confusión sobre el terreno. Como las funciones de actores bilaterales y multilaterales y organizaciones de la sociedad civil son diferentes, es fundamental mantener un enfoque coordinado no solo para respetar las diferencias, sino también para garantizar la complementariedad entre

diferentes objetivos, enfoques y actividades. Idealmente, la comprensión del contexto y las estrategias se comparten en reuniones de coordinación para identificar mejor cómo contribuye cada actor al cambio esperado en el contexto. En ese sentido, la participación de actores locales y la consideración de prioridades nacionales y locales son importantes.

7. Selección adecuada de personal

Una selección de personal prudente es un factor clave en la gestión de un programa/proyecto sensible a los conflictos. Desde una perspectiva sensible a los conflictos, la etnia, religión, afiliación política, nacionalidad y perspectiva personal de los miembros del personal es potencialmente muy importante en contextos de conflicto específicos. Cuánto y de qué modo es importante depende del contexto. Por principio, hay que promover la diversidad en todos los niveles jerárquicos de una organización. Esto se aplica al personal fijo, así como a consultoras/es y contratistas con mandatos.. En contextos afectados por conflictos, la diversidad del personal es muy importante, ya que favorecer a ciertos grupos sobre otros puede ser percibido como parcialidad y como tomar partido en el conflicto. Sin embargo, una selección de personal equilibrada constituye un desafío, ya que a menudo es casi imposible obtener información fiable sobre los antecedentes de los candidatos y candidatas. Además, la educación y cualificación de las/los solicitantes a menudo refleja la estructura socioeconómica de una sociedad, haciendo difícil encontrar personal de dirección altamente cualificado en grupos minoritarios o regiones geográficas marginales. La diversidad del personal, una vez conseguida, también acarrea problemas por sí misma, ya que una escalada del conflicto en un contexto determinado puede crear tensiones entre los miembros del personal pertenecientes a diferentes grupos sociales, religiosos o étnicos. Conseguir y gestionar un equipo diverso requiere, por lo tanto, recursos adicionales en términos de formación, tiempo y espacio para el diálogo.

8. Flexibilidad financiera

Para ser capaz de trabajar eficientemente y adaptarse a las circunstancias cambiantes es necesario un presupuesto flexible y procedimientos de asignación de fondos flexibles. En contextos altamente inestables caracterizados por dinámicas imprevistas, es importante ser capaz de adaptar una intervención rápidamente. Durante la implementación del proyecto es posible que descubramos una región o un grupo abandonado que no se tuvo en cuenta en el análisis del conflicto durante la fase de diseño y que requiere un cambio o enfoque geográfico adicional; en algunas áreas, puede que no se continúen las actividades del proyecto debido a las dinámicas políticas. En estos casos debe considerarse y debatirse una readaptación estratégica de las actividades. En algunos casos, esto también significa contratar expertos adicionales, añadir nuevos componentes a un programa, etc. Todo esto requiere un presupuesto flexible que permita la adaptación del proyecto a lo largo del ciclo del proyecto.

9. Adhesión a principios de trabajo: transparencia, responsabilidad y participación

La transparencia y la responsabilidad son principios clave en la gestión del programa/proyecto sensible a los conflictos. En situaciones frágiles y afectadas por conflictos es crucial demostrar que nuestras intervenciones no son parciales y que las tensiones sociopolíticas no se ven reforzadas por nuestra intervención.

Es esencial que un amplio espectro de partes interesadas, organizaciones socias y, si es posible, beneficiarios/as locales forme parte del ejercicio de análisis del conflicto, de modo que compartan su comprensión de las dinámicas locales y que participen en la planificación e implementación, así como en la fase de evaluación. El sentido de propiedad mejora, las dinámicas conflictivas pueden convertirse en actividades explícitas y gestionadas conjuntamente y los objetivos pueden perfeccionarse hacia prioridades y realidades locales.

Además, no sólo es importante rendir cuentas a los donantes, sino también a partes interesadas y beneficiarios/as locales. Mediante auditorías públicas se les informa de lo que sucede con los recursos asignados. Esto fortalece las prácticas democráticas e incrementa la confianza hacia la implementación del proyecto en entornos a menudo afectados por un alto nivel de corrupción. Se ha observado que en zonas de conflicto, la transparencia hacia todas las partes del conflicto permitió la continuación de los programas. Para limitar los riesgos de seguridad y otros obstáculos para la implementación es crucial el aporte sistemático de información sobre la misión y el objetivo de la organización a actores estatales y no estatales armados.

La aplicación de estos principios está fuertemente vinculada a la comunicación con partes interesadas, organizaciones socias y beneficiarios/as locales.

10. Comunicación interna

En términos de percepción de una situación, las tensiones y los riesgos pueden variar considerablemente dependiendo de si uno se encuentra sobre el terreno o en la sede central. Además de malos entendidos, una falta de comunicación sobre la situación en el terreno puede dificultar ajustes flexibles de una intervención. Por ello, debe integrarse un análisis del conflicto actualizado regularmente en los documentos e informes del programa/proyecto. La comunicación regular entre el terreno y la sede central ayuda a sensibilizar a la sede de la situación sobre el terreno y la hace estar más inclinada hacia adaptaciones de programa/proyecto apropiadas y oportunas si es necesario.

11. Comunicación externa

La comunicación sobre proyectos y programas y la apariencia visible en el terreno dependen en gran medida de la situación en el contexto. En algunas zonas de conflicto, ser visible a través del uso de logotipos en vehículos y oficinas, puede convertir a la organización en un objetivo de violencia y, por

lo tanto, es un riesgo para la seguridad. En otros contextos, esto mismo es altamente deseable para incrementar la transparencia. En todos los casos, los miembros del personal deben ser capaces de comunicar y explicar los objetivos del programa/proyecto en el idioma local y dentro de las normas culturales locales. La elaboración de folletos, hojas informativas y otros materiales y documentación sobre el programa/proyecto para partes interesadas y beneficiarios/as locales es sensible y requiere la atención y el tiempo necesarios.

Para coordinar intervenciones y tener en cuenta adecuadamente los riesgos y las prioridades cambiantes es indispensable el intercambio regular de información y el análisis con otros actores internacionales, donantes y autoridades locales.

12. Apoyo adecuado del personal directivo y donantes

El personal directivo desempeña un papel importante garantizando el cumplimiento de normas, reglamentos y normas de trabajo. La aplicación de la sensibilidad a los conflictos es una responsabilidad de la dirección, ya que implica orientación estratégica, diseño, selección de personal, flexibilidad presupuestaria y modificaciones del programa, así como comunicación interna y externa. Al mismo tiempo, corresponde a la dirección sensibilizar a donantes sobre aspectos sensibles del conflicto y dinámicas en juego en el contexto. Esto aumenta su comprensión de las decisiones estratégicas, de los riesgos de no conseguir objetivos del programa/proyecto y aumenta su apertura hacia las modificaciones necesarias del programa/proyecto.

13. Gestión de riesgo y seguridad

Para mantenerse informado de las tendencias actuales y los riesgos de escalada del conflicto que aumentan la fragilidad es clave realizar análisis sólidos y regularmente actualizados del conflicto, el contexto y la seguridad. Basándose en el análisis del conflicto, se han de crear escenarios para evaluar los riesgos y describir el potencial deterioro, mejora o mantenimiento de la situación e indicar las medidas que deben adoptarse en cada caso. En todos los contextos afectados por conflictos son cruciales los planes de seguridad independientes que indican cómo proteger al personal y a organizaciones socias locales, programas/proyectos y beneficiarios/as. Descuidar de estos aspectos puede tener graves repercusiones de seguridad sobre el personal, los programas/proyectos y beneficiarios/as, especialmente si la organización es percibida como parcial.

14. Compras y gestión de la cadena de suministro

Las normas de compras y la gestión de la cadena de suministro deben garantizar efectivamente que los recursos inyectados no fortalezcan inintencionadamente a grupos armados y patrones de conflicto o que debiliten capacidades locales para la paz o conectores. Tales recursos podrían incluir recursos

invertidos en el alquiler de oficinas, salarios, compras, cadena de suministro, etc. Específicamente, el proyecto debe definir y aplicar un procedimiento de compras y contratación que se considere profesional, equitativo, transparente, apropiado y, sobre todo, imparcial. Para esto, deben respetarse los siguientes principios básicos:

- Equidad: los contratos deben ser adjudicados a aquellos/as licitantes que ofrezcan mejor relación calidad-precio. El valor se determinará en base a criterios (p. ej. calidad, disponibilidad, plazo de entrega, capacidad y fiabilidad de licitantes, riesgos específicos, etc.) definidos previamente por personas independientes.
- Transparencia: los contratos que van a adjudicarse deberán ser objeto de licitación con la mayor concurrencia posible. Los criterios de evaluación deberán ser accesibles a todas las partes licitantes. Todo el proceso de contratación deberá ser público en la medida en que no se vean afectados los derechos de privacidad.
- Igualdad de tratamiento: los procedimientos garantizarán que los y las licitantes disfruten de igualdad de oportunidades y tratamiento equitativo (p. ej., a ningún/a licitante se le da acceso privilegiado a información).
- Anticorrupción: los/las licitantes deben comprometerse con una política anticorrupción estricta. Los/las licitantes que se demuestre que sigan prácticas corruptas, fraudulentas, abusivas o, de otro modo, ilegales deberán ser excluidos/as del proceso de contratación.
- Trazabilidad: todas las decisiones deberán estar debidamente documentadas; los documentos relevantes, como actas y documentos de oferta o licitación, deberán estar disponibles durante al menos diez años.

15. Mensajes éticos implícitos

Estar comprometido en un contexto también significa que el modo en que nos comportamos y nuestras actitudes están enviando un mensaje específico a interlocutores/as, beneficiarios/as, partes interesadas y organizaciones socias.

El modo en que trabajamos como individuos puede reforzar el conflicto y las tensiones o puede reforzar la colaboración, el respeto mutuo y un comportamiento no violento. El proyecto DNH estableció 7 tipos de mensajes éticos implícitos.

Armas y poder

Cuando las agencias internacionales contratan a empresas de seguridad armadas para proteger sus bienes y evitar que los roben, o para que no ataquen a su personal, el mensaje ético implícito percibido por las personas que se encuentran en ese contexto es que es legítimo imponer por las armas quién tiene acceso a material sanitario y alimentos, y que la seguridad se garantiza a través de las armas.

Falta de respeto, desconfianza, rivalidad entre agencias de ayuda

Cuando las agencias se niegan a colaborar entre sí o, incluso peor, cuando «hablan mal» unas de otras, el mensaje que reciben las personas que se encuentran en la zona es que no es necesario cooperar con nadie con quien no estés de acuerdo. Además, no es necesario respetar ni trabajar con personas que no te gustan.

Personal de ayuda e impunidad

Cuando el personal de ayuda utiliza los bienes y sistemas de apoyo para su propio disfrute y propósito, el mensaje es que si una persona tiene control sobre los recursos, puede utilizarlos en beneficio propio sin tener que rendir cuentas a nadie.

Diferente valor para diferentes vidas

Cuando las agencias adoptan políticas diferenciales para dos grupos de personas (p. ej., expatriados y personal local) o actúan de un modo que sugiere que algunas vidas (e incluso algunos bienes) son más valiosas que otras, presentan un mensaje similar al de la guerra.

Impotencia

Cuando el personal sobre el terreno declina toda responsabilidad por el impacto de los programas de ayuda, el mensaje recibido es que en circunstancias difíciles los individuos no tienen mucho poder y, por tanto, no tienen que asumir responsabilidades.

Beligerancia, tensión, desconfianza

Cuando los trabajadores y trabajadoras de ayuda están nerviosos y preocupados por su propia seguridad, pueden enfrentarse a situaciones con desconfianza y beligerancia y sus interacciones con la gente pueden reforzar los modelos de guerra y aumentar la tensión. El mensaje recibido es que el poder es, de hecho, el transmisor de las interacciones humanas y es normal acercarse a la gente con desconfianza y beligerancia.

Publicidad

Cuando las agencias internacionales utilizan imágenes publicitarias que enfatizan la crueldad de la guerra y la victimización de las partes, también pueden reforzar la demonización de una de ellas. El mensaje es que en la guerra hay víctimas y criminales, mientras que en la mayoría de guerras, las personas actúan tanto de forma criminal como bondadosa, y ambas partes perpetran atrocidades y sufren victimización. Reafirmar la sensación de que hay «buenos» y «malos» en una guerra puede reforzar las motivaciones de la gente para luchar por la victoria y justificar su propio comportamiento.

A un nivel más individual, establecieron cuatro amplias categorías que aclaran los tipos de comportamiento que tienen un impacto, negativo o positivo, indicadas mediante el acrónimo inglés RAFT:

- **Respect:** respeto (o falta de respeto)
- **Accountability:** responsabilidad (o rechazo a rendir cuentas)
- **Fairness:** equidad (o parcialidad)
- **Transparency:** transparencia (u opacidad)

16. Transferencia de recursos

La ayuda es un vehículo para proporcionar recursos a las personas que los necesitan. Los impactos más directos de la ayuda sobre el conflicto son resultado de la introducción de recursos (alimentos, atención sanitaria, formación, refugio, sistemas de suministro de agua mejorados, etc.) en conflictos. Los recursos de ayuda representan tanto la riqueza como el poder en situaciones donde estos son importantes en la lucha entre grupos. Qué recursos se proporcionan, cómo se distribuyen y a quién, y quién decide sobre estas cuestiones, afecta a la economía de la guerra (o paz) y a la rivalidad o colaboración entre grupos.

Robo

Muy a menudo, los productos de ayuda son robados por grupos en guerra para apoyar su esfuerzo de guerra ya sea directamente (como cuando se roba comida para alimentar a las y los combatientes) o indirectamente (como cuando se roba comida y se vende para conseguir dinero para comprar armas).

Efectos sobre el mercado

La ayuda afecta a los precios, salarios y beneficios y puede reforzar la economía de guerra (enriqueciendo actividades y a personas relacionadas con la guerra) o la economía de paz (reforzando la producción civil «normal», el consumo y el intercambio).

Efectos de distribución

Cuando la ayuda se dirige a algunos grupos y no a otros, y estos grupos se solapan exactamente (o incluso parcialmente) con las divisiones representadas en el conflicto, la ayuda puede reforzar y agravar el conflicto. La ayuda también puede reforzar conectores, mezclando y uniendo grupos según la manera en que se distribuya.

Efectos de sustitución

La ayuda puede ser un sustituto de recursos locales que se habrían utilizado para atender las necesidades de la población civil y, de este modo, liberarlos para ser utilizados como apoyo a la guerra. Hay un efecto de sustitución política que es igualmente importante. Este se produce cuando las agencias internacionales asumen la responsabilidad de la supervivencia de la población civil hasta

tal grado que esto permite que los líderes y lideresas locales y los grupos armados definan sus roles únicamente en términos de guerra y control a través de la violencia. Como las agencias de ayuda se encargan del apoyo de aspectos de la vida no bélicos, estos líderes pueden abdicar cada vez más la responsabilidad de estas actividades.

Efectos de legitimación

La ayuda legítima a algunas personas y acciones y debilita o margina a otras. Puede servir de apoyo a aquellas personas y sus acciones que acometen la guerra, o a aquellas que persiguen y mantienen la no guerra (paz).

Ciclo de tres pasos de la sensibilidad a los conflictos

1. ¿Por qué necesitamos trabajar de un modo sensible a los conflictos?

Las experiencias a principios de la década de 1990 han mostrado que al inyectar recursos a través de nuestros programas/proyectos en entornos donde prevalecen las desigualdades sociales y los conflictos, algunos de nuestros compromisos han agravado las tensiones y reforzado conflictos existentes. Esto se debió principalmente a la falta de un análisis de contexto suficiente de las realidades sobre el terreno y a no tener en cuenta esto en la estrategia de implementación del programa/proyecto. Sin tales consideraciones y análisis no se pueden lograr objetivos de desarrollo sostenible y paz. Así pues, queremos reducir el riesgo de agravar tensiones y fortalecer las oportunidades para la paz a través de nuestra intervención humanitaria, de desarrollo, consolidación de la paz o incluso comercial. Todos estos esfuerzos son subsumidos bajo el término «sensibilidad a los conflictos».

Quando aplicamos sistemáticamente un enfoque sensible a los conflictos, nuestro compromiso se vuelve más específico del contexto y tenemos más oportunidades para ayudar de manera significativa a mujeres y hombres en contextos frágiles y afectados por conflictos.

Nuestro compromiso se flexibiliza para responder a rápidos cambios y eventos inesperados, lo que nos ayuda a seguir trabajando en contextos frágiles y afectados por conflictos. Además, somos capaces de incluir una lente preventiva del conflicto en los diferentes sectores de nuestro trabajo.

Resumiendo, la sensibilidad a los conflictos estudia **cómo** trabajamos y **qué** estamos haciendo y si esto está contribuyendo a la prevención del conflicto y a la consolidación de la paz y del Estado.

2. ¿Dónde se aplica la sensibilidad a los conflictos?

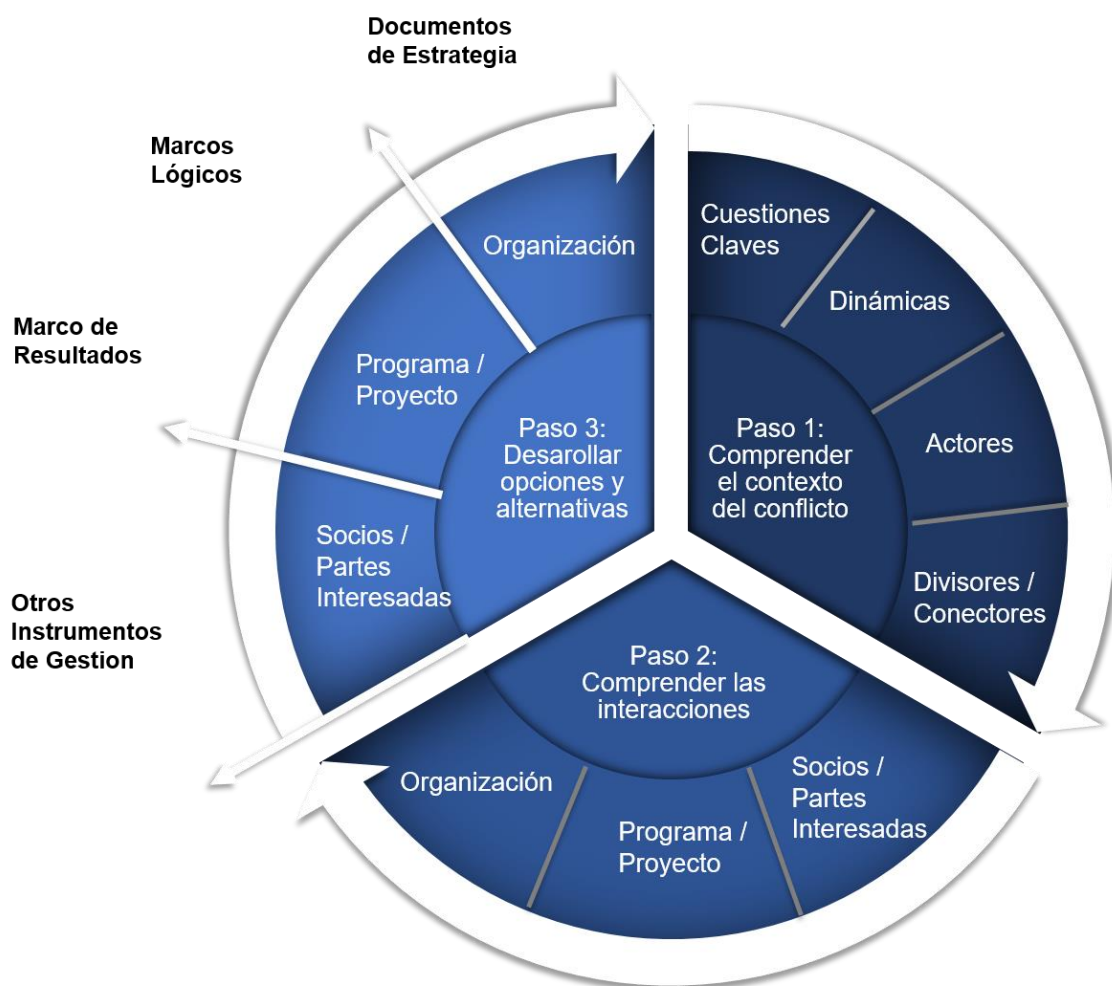
La sensibilidad a los conflictos se aplica a todos los contextos, ya que el conflicto es una parte inherente de la vida social y puede encontrarse en todas partes. Pero su aplicación sistemática es especialmente necesaria en contextos que se consideran frágiles y afectados por un conflicto violento. Estos entornos se caracterizan por injusticias sociales, tensiones subyacentes entre diferentes grupos, polarización política y violencia física. En estos contextos, la sensibilidad a los conflictos se ha convertido en la «norma mínima» para cualquier tipo de compromiso.

La sensibilidad a los conflictos se aplica a todas las áreas de trabajo desde la ayuda humanitaria al desarrollo y la consolidación de la paz. Cualquier cosa que haga en un contexto frágil y afectado por conflicto podría tener un efecto perjudicial si no se analizaran ni se tuvieran en cuenta las dinámicas del conflicto, las cuestiones clave del conflicto y los actores en el contexto. Por lo tanto, la sensibilidad a los conflictos debe practicarse tanto si aborda cuestiones subyacentes de conflicto, como pobreza o desigualdad social, como si trabaja para mejorar infraestructuras, el buen gobierno o el desarrollo rural. No importa si está comprometida/comprometido con las comunidades, la sociedad civil, el

gobierno o el sector privado. Lo que importa es que conozca el contexto y sea capaz de responder adecuadamente a las realidades en el terreno. A nivel político es importante establecer el marco para posibilitar una contribución a la consolidación de la paz y del Estado. A nivel estratégico decidimos **qué** hacer y tomar el contexto como punto de partida para adoptar esta decisión. A nivel operativo es más importante **cómo** hacemos las cosas y el modo en que nos adaptamos a un contexto determinado.

Con el siguiente instrumento, desarrollado por KOFF/swisspeace y HELVETAS Swiss Intercooperation, la sensibilidad a los conflictos puede ponerse en práctica fácilmente. El ciclo puede aplicarse a nivel de programa/proyecto y a nivel estratégico.

3. Ciclo de tres pasos de la sensibilidad a los conflictos



@ desarrollado por KOFF/swisspeace y HELVETAS Swiss Intercooperation

Paso 1: Comprender el contexto (conflicto)

Este paso nos permite comprender e identificar las cuestiones clave del conflicto, las dinámicas, los divisores y conectores, y los actores del conflicto.

- Cuestiones clave del conflicto: se consideran las impulsoras reales del conflicto en la actualidad. Sin ellas el conflicto no existiría o sería completamente diferente. Identificar las cuestiones clave del conflicto ayuda a evitar largas listas de factores políticos, sociales, históricos, económicos, etc. del conflicto, y a mantener debates del tipo «qué fue primero, ¿el huevo o la gallina?» respecto a las causas originarias/próximas, desencadenantes, etc.
- Dinámicas: son las tendencias a muy largo plazo que conforman la constelación del conflicto y los eventos a más corto plazo que influyen sobre la evolución del conflicto y la fragilidad. Comprender las dinámicas del conflicto ayudará a identificar ventanas de oportunidad, especialmente a través de la creación de escenarios, que pretende evaluar diferentes desarrollos posibles y analizar detalladamente respuestas apropiadas.
- Divisores y conectores: en cada contexto hay elementos de la sociedad que dividen a la gente y son origen de tensión. Estos pueden estar relacionados con instituciones, valores, comportamiento, etc. que ahondan las divisiones y aumentan la desconfianza o la desigualdad entre grupos sociales. Pero en cada contexto también hay elementos que conectan a la gente y pueden servir como capacidades locales para la paz. Los conectores están relacionados con instituciones, valores, comportamiento, etc. que unen a la gente a pesar de sus diferencias. Comprender los divisores y conectores es fundamental para reducir el riesgo de alimentar involuntariamente las tensiones entre grupos y aumentar el potencial para mitigar el conflicto y fortalecer la cohesión social.
- Actores: se refiere a las partes implicadas o afectadas por el conflicto. Incluye a personas, grupos e instituciones que contribuyen a un conflicto o que se ven afectados por el mismo de una forma positiva o negativa, así como aquellas personas comprometidas en abordar el conflicto. Los actores difieren respecto a sus objetivos e intereses, posiciones, capacidades para satisfacer sus intereses, y relaciones con otros actores. Un análisis de los actores nos permite identificar a las partes que están impulsando el conflicto, a las afectadas por el conflicto y a las que tienen capacidades para la paz.



Existen múltiples métodos bien documentados que pueden utilizarse para el análisis del conflicto/contexto. El análisis debe funcionar como base para la comunicación entre todos los actores (personal, organizaciones socias locales, donantes, etc.) preocupados por encontrar un entendimiento común del contexto y el potencial impacto mutuo entre el contexto y nuestra intervención.

Paso 2: Comprender las interacciones

Este paso nos permite comprender las interacciones entre los elementos identificados en el análisis del conflicto y nuestra intervención.

Las preguntas básicas son:

- ¿Contribuye nuestra intervención al refuerzo de cuestiones clave, divisores y conectores, y actores del conflicto?
- ¿Contribuye nuestra intervención a la reducción de cuestiones clave, y divisores y conectores del conflicto?
- ¿Tiene el contexto un impacto específico sobre nuestra intervención?

Basándonos en el análisis del conflicto, evaluamos hasta qué grado las diferentes dimensiones de nuestra intervención interactúan con los elementos identificados del conflicto. Estas dimensiones clave de nuestra intervención son las tres categorías del ciclo externo del programa:

Organizaciones socias/Partes interesadas: se refiere a organizaciones socias ejecutoras de nuestro programa/proyecto, autoridades locales, donantes y otras partes interesadas con las que estamos en contacto. Es importante saber cómo están situadas nuestras organizaciones socias en el conflicto y cómo son percibidas por las comunidades, los y las beneficiarios/as y las partes en conflicto. Asimismo, es importante saber cómo se percibe a los y las donantes en el contexto específico y cómo está interactuando nuestra organización con ellos/as, qué tipo de información se comparte y cómo.



Programa/Proyecto: se refiere a todo lo relacionado con la implementación de nuestras actividades, como la estrategia de proyecto, objetivos, selección de beneficiarios/as, actividades, fases del proyecto (planificación, implementación, evaluación y estrategia de salida), compras, la manera en que el personal interactúa con el contexto y los recursos que nuestro proyecto aporta al contexto, etc.

Organización: se refiere a todo lo relacionado con nuestra organización; p. ej., cómo interactúan con el contexto los procedimientos administrativos, la comunicación interna y externa, los procedimientos de contratación de personal, los reglamentos de seguridad, la dirección y los principios de trabajo.

Se ha desarrollado una lista de cuestiones clave que cubren estas tres dimensiones para identificar las potenciales interacciones entre el contexto y nuestra intervención.

Paso 3: Desarrollar alternativas y posibles opciones

Una vez hemos identificado una interacción, positiva o negativa, entre el contexto y un elemento de nuestro programa/proyecto, tenemos que definir los cambios que deben hacerse. Estos pueden afectar a socios/partes interesadas, a nuestro programa/proyecto y/o a nuestra organización.

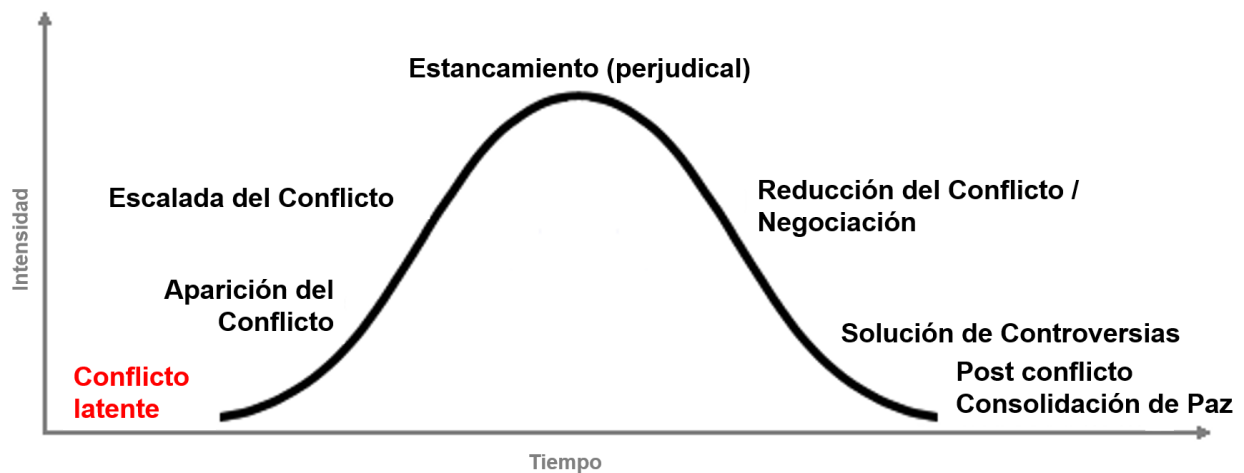
Por ejemplo:

- Cambio de organización social ejecutora (organizaciones socias/partes interesadas)
- Ajuste de actividades y marco lógico del proyecto (proyecto/programa)
- Ajuste del presupuesto para formar a los miembros del personal (proyecto/programa)
- Implementación de más flexibilidad como principio de trabajo (organización)

Encontrar alternativas y opciones adecuadas y pertinentes es un proceso creativo que no utiliza una solución única para todo, ya que cada contexto e intervención es diferente. Lo importante es que las estrategias/acciones estén claramente vinculadas y surjan del análisis realizado en los pasos 1 y 2.



Etapas del conflicto



(Olympio Barbanti, 2005)

Hemos visto que el potencial de conflicto existe cuando la gente tiene percepciones y metas incompatibles. Los conflictos son dinámicos y adoptan diferentes formas durante las diferentes fases de escalada y reducción del conflicto.

Comencemos con la etapa de **conflicto latente**. En esta etapa, hay desigualdades sociales, políticas, culturales y económicas, así como estructuras de poder asimétricas que causan tensiones subyacentes en la sociedad. Estas tensiones no son visibles y no está claro si podrían aumentar y cuándo podrían hacerlo.

Es posible que el conflicto no sea visible hasta que un «evento desencadenante» provoque su aparición (o comienzo). Esta es la etapa donde el conflicto latente se vuelve visible y se inicia la escalada.

La **aparición del conflicto** puede estar seguida inmediatamente por un acuerdo o resolución, o puede estar seguida por una **escalada**, donde las tensiones y la violencia aumentan, generando un conflicto abierto. El proceso de escalada del conflicto es complejo y a menudo impredecible. Cuando el conflicto escala tiende a desbordarse, implicando a más personas y otros asuntos relacionados. Las interacciones políticas y sociales se polarizan más y las partes en conflicto se separan y aíslan

entre sí debido a la búsqueda de sus intereses y a querer ganar a la otra parte. Las acciones violentas pueden desencadenar una mayor escalada del conflicto.

La escalada puede conducir a un **estancamiento**: en esta fase de conflicto abierto o guerra, se da la situación de que ninguna de las partes puede ganar. En esta etapa, las partes a menudo perciben que no pueden ganar o conseguir todo lo que quieren, pero todavía no quieren ceder o retroceder. En algunas situaciones, las partes en conflicto se dan cuenta de que los costes del conflicto son mayores que la potencial ganancia. Esto que se llama «**estancamiento perjudicial**» es una oportunidad para proponer un potencial estancamiento.

Con el tiempo, los conflictos comienzan a desinflarse y transformarse (**Reducción del conflicto**). En esta fase, la violencia se reduce o cesa por completo. Las partes comienzan a cambiar sus posturas y posiciones. Esto puede deberse a fuerzas externas, cambio de perspectivas o al simple paso del tiempo. La reducción del conflicto puede ser temporal o formar parte de una tendencia más amplia hacia un acuerdo o una resolución.

Finalmente, las partes comienzan a buscar un modo de resolver (**Resolución/Acuerdo**) su conflicto. Los agravios se reducen y ambas partes comienzan a buscar modos alternativos de resolver sus conflictos. En esta etapa se encuentran las resoluciones.

En una situación de **post conflicto**, deben implementarse tratados o acuerdos de paz. El objetivo a largo plazo de los esfuerzos por la **consolidación de la paz** es reparar relaciones dañadas. Este es un proceso a largo plazo que discurre paralelo a la reconstrucción de infraestructuras, el restablecimiento de instituciones estatales operativas, sistemas judiciales, revitalización económica, reformas en el sector de la seguridad y finalmente, reconciliación.

Tenga en cuenta: el gráfico muestra un aspecto lineal, pero normalmente los conflictos son muy complejos. Por lo tanto, el proceso no es fluido y las etapas del conflicto pueden repetirse varias veces. Verá que en algunos países hay regiones donde los conflictos se han intensificado, mientras que en otras regiones ya ha comenzado la fase post conflicto. Pueden volver a intensificarse de forma imprevista y podría haber largos periodos de conflictos latentes subyacentes desapercibidos hasta que un evento o situación particular desencadene un estallido de violencia.

Diferentes formas de violencia

1. Violencia: Definición

La violencia consiste en acciones, palabras, actitudes, estructuras o sistemas que causan daños físicos, psicológicos, sociales o medioambientales, y/o evitan que la gente alcance su potencial humano. La violencia directa, que incluye ataques físicos y verbales, es la forma de violencia más obvia. La violencia estructural y la violencia cultural son formas de violencia subyacentes e invisibles.

La violencia directa se refiere a la violencia física ejercida por personas directamente contra otras personas. Asesinatos, agresiones sexuales y violaciones, tortura, palizas y humillaciones verbales son diferentes formas de violencia directa. La violencia directa tiene su origen en la violencia estructural o cultural y pocas veces se da sin que existan otras formas de violencia.

La violencia cultural define la legitimación política y sociocultural de la violencia directa y estructural. Se entiende como aquellos aspectos de cultura moral a los que se hace referencia para justificar o legitimar la aplicación de violencia directa o estructural contra una persona o un grupo específico. Estas actitudes y creencias se aprenden durante la infancia. Entre los ejemplos se incluye el sistema de castas de la India, las sociedades patriarcales, la mutilación genital o los matrimonios forzados.

La violencia estructural se refiere a condiciones políticas y socioeconómicas que (intencionadamente) causan sufrimiento humano como consecuencia de pobreza, migración, discriminación, etc. La violencia estructural se esconde en estructuras e instituciones que son represivas, explotadoras o segregadoras. Está relacionada con el uso abusivo de poder contra una persona, o un grupo de personas, con el fin de mantener el poder, conseguir los propios objetivos e intereses y garantizar el acceso a recursos.

(Definición de la violencia de Johan Galtung)

2. Violencia política frente a violencia criminal

Respecto a las fases del conflicto, la etapa de violencia política grave se refiere a un estado de violencia política y guerra. Esta forma de violencia directa está causada por una lucha entre diferentes grupos de la sociedad por poder, influencia, autodeterminación, recursos naturales o otros bienes y está motivada por un objetivo político. La violencia criminal o violencia armada tiene su origen principalmente en objetivos económicos y ocurre en todos los escenarios, incluyendo escenarios de no conflicto. En situaciones frágiles, cuando las instituciones estatales no garantizan la seguridad y la justicia está debilitada, a menudo prevalecen altos niveles de violencia criminal.

Fragilidad

Según el CAD de la OCDE de 2011, un estado frágil se define del siguiente modo:

«Un estado frágil tiene escasa capacidad para ejercer funciones básicas de gobierno sobre una población y su territorio, y carece de los recursos necesarios para desarrollar relaciones mutuamente constructivas y de refuerzo con la sociedad. Como consecuencia, la confianza y las obligaciones mutuas entre el Estado y sus ciudadanos y ciudadanas se han debilitado».

En los últimos años se han empleado diferentes definiciones de fragilidad, estado frágil y situación frágil. Los siguientes elementos se mencionan en todas estas definiciones:

- Débil legitimidad del Estado, poca capacidad y falta de voluntad política para cambiar la situación.
- El Estado es incapaz de garantizar una seguridad básica, mantener la justicia y el estado de derecho o de proporcionar servicios básicos y oportunidades económicas a sus ciudadanos y ciudadanas.
- Relaciones débiles entre Estado y sociedad y falta de confianza en las instituciones.
- Los conflictos armados violentos, la inseguridad y la violencia criminal pueden ser un síntoma o el origen de una situación frágil.

Trabajar en contextos frágiles y afectados por conflictos requiere un sólido enfoque estratégico sobre los aspectos de construcción del Estado, relaciones Estado-sociedad y consolidación de la paz. Esto último se supone que responde al fuerte vínculo entre fragilidad y conflicto.

En 2007, el CAD de la OCDE adoptó los **10 principios para el buen compromiso en contextos frágiles y afectados por conflictos**. En 2011, los estados considerados frágiles participaron en el establecimiento del **Nuevo Acuerdo** que propone objetivos clave de consolidación de la paz y del Estado, se centra en nuevas maneras de implicación e identifica compromisos para crear confianza mutua y conseguir mejores resultados en estados frágiles.

Críticas al término «Fragilidad del estado»

Los términos fragilidad y estado frágil se han criticado mucho. En primer lugar, se centran mucho en el estado y no destacan el hecho de que en la mayoría de estas situaciones es el estado quien ha incumplido sus funciones, por lo que la gente ya no confía en las instituciones estatales. Además, una democracia que funcione bien no sólo depende de las instituciones y estructuras estatales, sino también de una sociedad civil operativa y organizaciones basadas en la comunidad que puedan expresar las necesidades e inquietudes de la gente sobre el terreno. De ahí que el término situación frágil se utilice mucho más que el de estado frágil.

La segunda crítica vuelve a hacer referencia a la noción de estado. La mayoría de veces, no todo el territorio de un estado se considera frágil, sino solo ciertas partes. Basándose en estas dos inquietudes, el término situación o contexto frágil sustituyó al término estado frágil.

En tercer lugar, muchas organizaciones mencionaron que el término se refiere a un lenguaje de desempoderamiento. Por lo tanto, utilizan mucho más el término resiliencia que fragilidad (por ejemplo, PNUD).

Para mas informaciones por favor consulte:

OECD (2007), Principios para el compromiso internacional en estados frágiles y en situaciones de fragilidad,

<https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjpnOzntMXOAhVTrRQKHfDBD7wQFggeMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fdac%2Fgovernance-peace%2Fconflictfragilityandresilience%2Fdocs%2F39465358.pdf&usq=AFQjCNFf91Vg0Ms8T1yCZ50Y--wW4Qnm4g>

New Deal (2001), El New Deal para el compromiso en estados frágiles,

https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwikopBtMXOAhWGNxQKHUYAD0EQFggIMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.eda.admin.ch%2Fdam%2Fdeza%2Fes%2Fdocuments%2Fthemen%2Ffragile-kontexte%2F224385-new-deal-engagement-fragile-states_ES.pdf&usq=AFQjCNGTUMYZxZ2Tgl83qB2ZM000eNR00g

Impacto de las actitudes y el comportamiento del personal en el contexto y mensajes éticos implícitos

1. Comportamientos y mensajes¹

Los trabajadores y trabajadoras de ayuda envían mensajes a las comunidades tanto a través de su comportamiento como de sus palabras, y su comportamiento, ya sea positivo o negativo, tiene consecuencias para las personas y las organizaciones. De hecho, a menudo el comportamiento de un forastero/forastera es un barómetro de mayor confianza sobre sus intenciones que lo que dice.

Podemos identificar cuatro amplias categorías que aclaran los tipos de comportamiento que tienen un impacto, negativo o positivo, indicadas mediante el acrónimo inglés RAFT:

- **Respect:** respeto (o falta de respeto)
- **Accountability:** responsabilidad (o rechazo a rendir cuentas)
- **Fairness:** equidad (o parcialidad)
- **Transparency:** transparencia (u opacidad)

Los patrones de comportamiento se dividen en tres categorías: patrones que transmiten respeto o falta de respeto; patrones que transmiten responsabilidad o rechazo a rendir cuentas; patrones de equidad o parcialidad. Estas categorías son útiles a la hora de identificar cómo un patrón de comportamiento, negativo o positivo, influye en un programa/proyecto de una organización.

El comportamiento del personal puede transmitir mensajes negativos sobre las intenciones de una organización o un individuo. Los patrones negativos pueden minar los esfuerzos de una organización y poner en peligro a su personal. Los comportamientos negativos conducen a relaciones antagónicas y de desconfianza y pueden hacer que las comunidades se sientan humilladas. En casos extremos, la violación de estos principios puede provocar violencia contra una organización o dentro de una comunidad.

Los patrones positivos pueden crear confianza entre las comunidades a las que sirve una organización y, por lo tanto, su presencia y trabajo serán más aceptados por la población local. Los comportamientos positivos conducen a comunidades más calmadas y a interacción sustantiva y sientan las bases para una verdadera colaboración y desarrollo.

¹Para más información, consulte: *The ABCs of Assistance: Actions, Behaviors and their Consequences*, CDA, enero de 2011, <http://www.cdacollaborative.org/media/52581/Issue-Paper-The-ABCs-of-Assistance-Actions-Behaviors-and-their-Consequences.pdf>.

	PATRONES NEGATIVOS de Comportamiento	PATRONES POSITIVOS de Comportamiento	
RESPECTO	Beligerancia / Indignación Rivalidad Desconfianza Indiferencia	← Calma ← Colaboración ← Confianza ← Sensibilidad a las Preocupaciones Locales	TRANSPARENCIA
RESPONSABILIDAD	Impotencia Impunidad Armas y Poder	← Acción ← Responsabilidad/Rendición de cuentas ← Estado de Derecho/No Violencia	
EQUIDAD	Diferente Valor para Diferentes Vidas	← Reconocimiento del Valor de todas las Vidas	

La transparencia trasciende estos patrones de comportamiento. Ser claro y abierto en lo relativo a su proyecto y sus objetivos, invitar a la población local a participar en el proceso, responder a sus preguntas y compartir sus inquietudes refuerza los patrones de comportamiento positivos. Cerrar un proyecto a las críticas de las personas de fuera conduce a la percepción de que una organización no respeta o confía en la población local y que no está dispuesta a rendir cuentas por sus acciones.

2. Mensajes éticos implícitos

Estar comprometido en un contexto también significa que el modo en que nos comportamos y nuestras actitudes están transmitiendo un mensaje específico a interlocutores/as, beneficiarios/as, partes interesadas y organizaciones socias.

El modo en que trabajamos como individuos puede reforzar el conflicto y las tensiones o puede reforzar la colaboración, el respeto mutuo y un comportamiento no violento. El proyecto Do No Harm estableció 7 tipos de mensajes éticos implícitos².

Armas y poder

Cuando las agencias internacionales contratan a empresas de seguridad armadas para proteger sus bienes y evitar que los roben, o para que no ataquen a su personal, el mensaje ético implícito percibido por las personas que se encuentran en ese contexto es que es legítimo imponer por las armas quién tiene acceso a material sanitario y alimentos, y que la seguridad se garantiza a través de las armas.

Falta de respeto, desconfianza, rivalidad entre agencias de ayuda

Cuando las agencias se niegan a colaborar entre sí o, incluso peor, cuando «hablan mal» unas de otras, el mensaje que reciben las personas que se encuentran en la zona es que no es necesario cooperar con nadie con quien no estés de acuerdo. Además, no es necesario respetar ni trabajar con personas que no te gustan.

²Para más información, consulte: *The ABCs of Assistance: Actions, Behaviors and their Consequences*, CDA, enero de 2011, <http://www.cdacollaborative.org/media/52581/Issue-Paper-The-ABCs-of-Assistance-Actions-Behaviors-and-their-Consequences.pdf>.

Personal de ayuda e impunidad

Cuando el personal de ayuda utiliza los bienes y sistemas de apoyo para su propio disfrute y propósito, el mensaje es que si una persona tiene control sobre los recursos, puede utilizarlos en beneficio propio sin tener que rendir cuentas a nadie.

Diferente valor para diferentes vidas

Cuando las agencias adoptan políticas diferenciales para dos grupos de personas (p. ej., personas expatriadas y personal local) o actúan de un modo que sugiere que algunas vidas (e incluso algunos bienes) son más valiosas que otras, presentan un mensaje similar al de la guerra.

Impotencia

Cuando el personal sobre el terreno declina toda responsabilidad por el impacto de sus programas de ayuda, el mensaje recibido es que en circunstancias difíciles los individuos no pueden tener mucho poder y, por tanto, no tienen que asumir responsabilidades.

Beligerancia, tensión, desconfianza

Cuando los trabajadores y trabajadoras de ayuda están nerviosos y preocupados por su propia seguridad, pueden enfrentarse a situaciones con desconfianza y beligerancia y sus interacciones con la gente pueden reforzar los modelos de guerra y aumentar la tensión. El mensaje recibido es que el poder es, de hecho, el transmisor de las interacciones humanas y es normal acercarse a la gente con desconfianza y beligerancia.

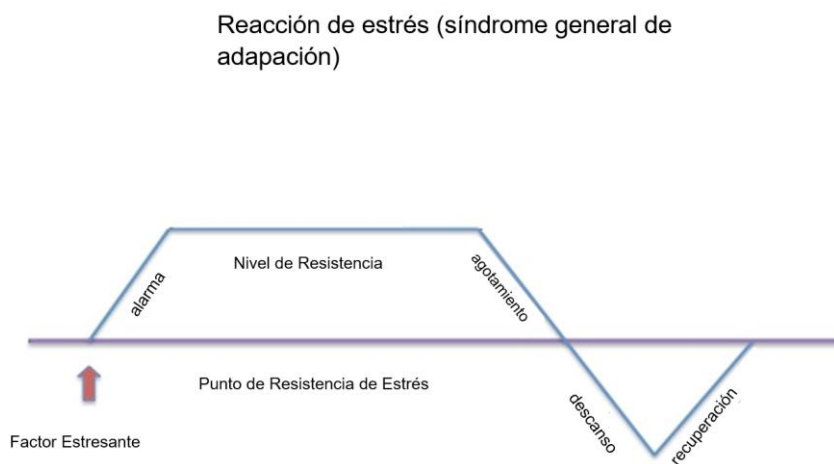
Publicidad

Cuando las agencias internacionales utilizan imágenes publicitarias que enfatizan la crueldad de la guerra y la victimización de las partes, también pueden reforzar la demonización de una de ellas. El mensaje es que en la guerra hay víctimas y criminales, mientras que en la mayoría de guerras, las personas actúan tanto de forma criminal como bondadosa, y ambas partes perpetran atrocidades y sufren victimización. Reafirmar la sensación de que hay «buenos» y «malos» en una guerra puede reforzar las motivaciones de la gente para luchar por la victoria y justificar su propio comportamiento.

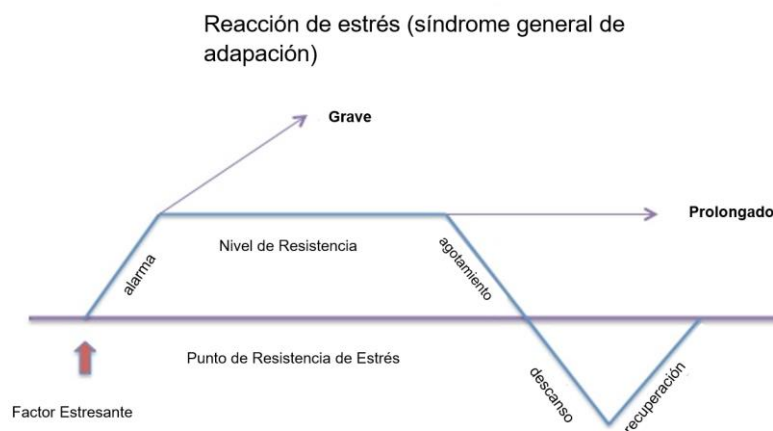
Gestión de estrés y apoyo psicosocial

1. Diferentes niveles de estrés

Todos los organismos vivos experimentan estrés y las personas lo sufrimos a diario. Normalmente hay un equilibrio entre elevados niveles de estrés, que pueden ser causados por una presión externa, y el descanso y la recuperación del estrés.



Tenemos que extremar el cuidado cuando nos encontramos en situaciones continuamente estresantes donde los niveles de estrés son muy superiores a los experimentados en contextos normales. Este suele ser el caso en situaciones frágiles y afectadas por conflictos donde pueden producirse eventos inesperados (alarmas) que crean elevados niveles de estrés.



Es posible que ya haya experimentado alguno de estos síntomas de elevado nivel de estrés o que lo haya observado en el comportamiento de otra persona:

- Pérdida de energía y agotamiento físico y emocional
- Dificultad de concentración y falta de memoria
- Alteraciones del sueño
- Indignación, irritabilidad y frustración
- Actitudes cínicas
- Interpretaciones siempre negativas del contexto
- Sensación de no valer nada
- Depresión, tristeza y culpabilidad
- Asumiendo riesgos más grandes
- Deterioro del rendimiento general
- Disminución de la satisfacción laboral
- Aumento del consumo de alcohol y/o medicamentos
- Perturbaciones en la vida familiar y las relaciones

2. Apoyo psicosocial

Pregúntese qué mecanismos formales e informales existen en la organización para tratar el estrés en el lugar de trabajo y los conflictos de equipo. ¿Qué funciona bien? ¿Qué demanda existe? ¿Qué medidas para la protección institucional de la estabilidad psicosocial deben perseguirse y pueden implementarse?

Para evitar un agotamiento y una traumatización indirecta, y para garantizar la calidad del trabajo, es necesario crear estructuras estables para la supervisión/preparación y orientación externa en todos los programas/proyectos desde el principio. Las siguientes actividades son útiles:

Estructuras participativas en la organización: es importante fomentar una atractiva cultura de debate y participación en la organización. Cuanto más facultados están los miembros del personal, es decir, cuantas más oportunidades tengan de participar en los procesos de toma de decisiones y realmente influir en el trabajo, mejor será el clima general de la institución y su efectividad.

Fomentar la capacidad para abordar el conflicto: deben comunicarse los sentimientos y debe abordarse el conflicto. Tiene sentido proporcionar formación especial para esto y poseer estructuras de supervisión/preparación estables. El objetivo de la supervisión y preparación no es el control, sino más bien la creación de un espacio seguro donde los miembros del personal puedan hablar de sus problemas laborales y su propia situación emocional. La supervisión y preparación debe ser realizada por una persona ajena a la organización. Esta forma de apoyo puede complementarse con el apoyo mutuo de compañeras y compañeros.

Estructuras de información y respuesta: una buena documentación sobre su propio trabajo y el interés que este suscita entre otros es parte de una buena higiene mental y una autoprotección eficaz.

Formación complementaria: una participación regular en talleres y formación complementaria, a veces fuera del programa/proyecto o incluso en otro país, da a los miembros del personal la oportunidad de alejarse y reflexionar sobre su trabajo desde la distancia y proporciona un pequeño respiro de la carga de trabajo diaria.

3. Lista de referencias pertenecientes a la gestión de estrés y el apoyo psicosocial

Fundación Antares - Gestión del estrés en trabajadores humanitarios - 2006: (el objetivo de las Directrices para las Buenas Prácticas es ayudar a las ONG a definir sus propias necesidades en relación con la gestión del estrés en su organización. Esto será diferente para cada ONG, ya sea nacional o internacional, grande o pequeña. Y aunque los principios deben ser universales, la implementación y los indicadores dependerán del contexto y la cultura de la organización. Las directrices son una orientación para las organizaciones que están interesadas en desarrollar su propio sistema de cuidado del personal).

Becker, D. y Weyermann, B. (2006) Género, transformación de conflictos y enfoque psicosocial. Conjunto de herramientas. Berna: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE): Ficha informativa 7.

Becker, David (2001). Dealing with the Consequences of Organised Violence in Trauma Work, http://www.berghof-handbook.net/articles/becker_handbook.pdf

Burisch, Matthias (2005). Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg: Springer Verlag.

CARE Internacional (2004). Manual de seguridad y prevención: este manual analiza políticas, evaluaciones, planificación, gestión de estrés y procedimientos fundamentales de seguridad y prevención para trabajadoras y trabajadores humanitarios. El capítulo 7 se centra en fuentes de estrés, indicadores de estrés y formas de prevenir el estrés.

Danieli, Yael (ed.) (2002). *Sharing the Front Line and the Back Hills. Peacekeepers, humanitarian aid workers and the media in the midst of crisis.* Baywood Publishing Company: Nueva York.

Ehrenreich, John H. (2005). *The Humanitarian companion: A guide for international aid, development and human rights workers.* ITDG Publishing: este libro se centra en las diferentes etapas de asignaciones humanitarias (antes, durante y después del despliegue) y aborda la seguridad, la salud, el estrés, el enfrentarse al trauma de otras personas y el regreso a casa.

Fawcett, John (ed.) (2003). *Stress and Trauma Handbook: Strategies for flourishing in demanding.* World Vision: este libro examina el efecto del estrés sobre el personal humanitario y sus familias y hace recomendaciones sobre cómo pueden las personas y las organizaciones reducir las secuelas del estrés.

Fischer, Gottfried (2003). *Neue Wege aus dem Trauma. Erste Hilfe bei schweren seelischen Belastungen.* Düsseldorf/Zúrich: Walter Verlag.

GTZ (2002). *Wenn es nicht so rund läuft... Stress, Konflikt und Krise. Ein praktischer Ratgeber für den Auslandseinsatz.* Eschborn: GTZ.

Joachim, I. (2004). *Psychosoziale und psychotherapeutische Arbeit mit Überlebenden sexualisierter Gewalt im Kontext von Krieg und Krisen.*

Lindorfer, S. (2007). *Sharing the Pain of the Bitter Hearts. Liberation Psychology and Gender-related Violence in Eastern Africa.* Münster: LIT Verlag.

Pross, Christian (2009). *Verletzte Helfer: Umgang mit dem Trauma – Risiken und Möglichkeiten sich zu schützen,* Klett-Cotta: Stuttgart.

Rothschild, Babette (2006). *Help for the Helper: The Psychophysiology of Compassion Fatigue and Vicarious Trauma.* Norton Professional Books: Nueva York.

Scherg, N./GTZ (2003). *Entwicklungsorientierte Traumabearbeitung in Nachkriegssituationen:* www.gtz.de/de/dokumente/de-traumabearbeitung.pdf

Sección de Bienestar del Personal de ACNUR (2000). [Managing the stress of humanitarian emergencies](#): este manual se centra en la gestión de estrés en emergencias humanitarias con particular referencia a aquellas personas que ejercen sobre el terreno como directivos y jefes de equipo. Contiene información sobre estrés traumático y acumulativo.

Relevancia de la sensibilidad a los conflictos para una organización

1. Formamos parte de un contexto

«Cuando se proporciona asistencia internacional en el contexto de un conflicto violento, esta se vuelve parte de ese contexto y, por lo tanto, también del conflicto. Aunque las agencias de ayuda a menudo intentan ser neutrales o no partidistas hacia las partes ganadoras y perdedoras de una guerra, el impacto de su ayuda no es neutral respecto a si el conflicto empeora o remite. Cuando se proporciona ayuda en escenarios de conflicto, esta puede reforzar, agravar y prolongar el conflicto; también puede ayudar a reducir tensiones y fortalecer las capacidades de la gente para desvincularse de la lucha y encontrar opciones pacíficas para resolver problemas». (Anderson, Mary, Do No Harm, Introducción)

Como normalmente tendemos a ver a nuestra organización como externa y neutral en el contexto, la noción de que cada organización forma parte de un contexto puede parecer extraña. Sin embargo, para la población local en el terreno, la organización es visible. Puede tener reuniones con representantes del gobierno y está estableciendo proyectos en el terreno. Para dichas personas, su intervención es real y forma parte de sus vidas. Algunos de los puntos de interacción más importantes entre una organización en el terreno y la población son las transferencias de recursos y los mensajes éticos implícitos. Nos muestran de un modo sencillo por qué nosotros, como organización, formamos parte de un contexto.

2. La sensibilidad a los conflictos hace más eficaces las intervenciones en contextos frágiles y afectados por conflictos y contribuye a la prevención

La inestabilidad, la polarización política, la fragilidad, la violencia armada directa y los conflictos son obstáculos para el desarrollo, la prosperidad y la paz. Si estos factores se incluyen en el diseño y la planificación y se tienen en cuenta durante la implementación, las intervenciones se vuelven más específicas del contexto y más flexibles y son capaces de responder a cambios rápidos y eventos imprevistos en el contexto. Las necesidades y los riesgos pueden comprenderse mejor, pueden anticiparse las posibles conmociones internas y externas, y la intervención puede contribuir a prevenirlas. En ese sentido, la sensibilidad a los conflictos que nos dice cómo trabajar no sólo contribuye a lograr más efectividad, sino también a un enfoque económicamente más eficiente fomentando la prevención.

3. La sensibilidad a los conflictos nos ayuda a seguir trabajando en un contexto incluso cuando haya una escalada de violencia política

Si se produce un estallido de violencia, a menudo los programas de desarrollo se suspenden temporalmente, al menos hasta que se haya reducido el conflicto y haya disminuido el riesgo de seguridad para el personal y las organizaciones socias. La interrupción de los programas transmite el

mensaje implícito de nuestra propia incapacidad hacia beneficiarios/as y partes interesadas locales que se sienten abandonados en una situación difícil. Además, abandonar una zona de conflicto reduce el «espacio para el desarrollo». Un enfoque sensible a los conflictos facilita que una organización adapte sus actividades y compromisos. También puede comprometerse con un componente de consolidación de la paz a largo plazo que permita el diálogo en torno al acceso y mantener el espacio para el desarrollo con los actores en conflicto. La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) ha documentado una experiencia como esta en Nepal. Un factor importante que contribuyó a seguir trabajando fue que Suiza tenía un programa de consolidación de la paz en el terreno y su compromiso a largo plazo convirtió a Suiza en un actor creíble. Suiza logró una buena coordinación con otros/as donantes y organizaciones socias para mantener el espacio para el desarrollo de una manera segura.

Ejemplo de COSUDE en Nepal

El programa Nepal de COSUDE era un programa de desarrollo tradicional cuando el conflicto armado se intensificó a partir de 2001. La decisión estratégica **central** para adaptar el programa a la situación de conflicto fue seguir trabajando en el programa de desarrollo tanto tiempo como fuera posible. Esto merece ser destacado porque no es una situación típica. En muchas situaciones de conflicto armado un programa de desarrollo se sustituye total o parcialmente por un programa humanitario que sigue sucesivamente la lógica de continuidad Resistencia/Recuperación/Desarrollo (RRD).

Durante todos esos años, el programa Nepal de COSUDE nunca se interrumpió; sin embargo, diversas actividades se suspendieron o retrasaron debido a problemas relacionados con la seguridad. Pero, en definitiva, pudieron conseguirse en gran medida buenos resultados de desarrollo.

(Nepal – Staying engaged with conflict, Thania Pfaffenholz 2006)

4. Contribuir a la consolidación de la paz y del Estado se ha convertido en una norma acordada

Suiza ha firmado el Nuevo Acuerdo para el Buen Compromiso en Estados Frágiles y tiene la obligación de contribuir a la consolidación de la paz y del Estado. Antes del Nuevo Acuerdo, los 10 principios para el buen compromiso en estados frágiles pusieron mucho énfasis en el análisis del conflicto (principio 1: tomar el contexto como punto de partida) y la sensibilidad a los conflictos (principio 2: no hacer daño). La aplicación sistemática de un enfoque sensible a los conflictos es un instrumento para respaldar esta contribución a través de nuestros respectivos mandatos en el ámbito del desarrollo, la ayuda humanitaria y la consolidación de la paz. Mientras que COSUDE encabeza la implementación del Nuevo Acuerdo, las ONG también suscribieron los principios básicos incluyendo un enfoque sensible a los conflictos como norma propia. La formulación explícita del impacto positivo

que quieren hacer las organizaciones en un contexto específico y la formulación de las Teorías del cambio relacionadas son cruciales para definir qué hacer a nivel estratégico.

Sensibilidad a los conflictos en la Gestión de Proyectos (PCM)

1. Sensibilidad a los conflictos en la fase de análisis

Todos los programas/proyectos en contextos afectados por conflictos deben considerar su contribución a la reducción del conflicto y al fortalecimiento de las capacidades locales para la paz. Es fundamental realizar un análisis del conflicto que incluya a los actores, los impulsores clave del conflicto, los elementos que dividen y conectan la sociedad y las dinámicas del conflicto. Además, debemos establecer escenarios potenciales y evaluaciones de riesgos que complementen nuestra evaluación de necesidades o vulnerabilidad. Esto significa que además de los datos relevantes del programa/proyecto, son necesarios datos sobre el conjunto del contexto, actores y aspectos potenciales del conflicto, así como riesgos potenciales. Como en la mayoría de estos contextos, hay escasez de datos y debe establecerse un proceso de análisis del conflicto. Existen diferentes marcos de análisis de conflictos; algunas organizaciones incluso han desarrollado su propia metodología. La selección del marco de análisis del conflicto depende de lo que es más adecuado para el contexto y de las herramientas y marcos existentes en la organización. Para establecer bases de referencia sólidas y aumentar la comprensión del contexto podría ser de ayuda realizar investigaciones cualitativas y cuantitativas adicionales.

Idealmente, la evaluación de necesidades y el análisis del conflicto se informan mutuamente. Cuando una organización ya ha hecho una inversión significativa en desarrollar una herramienta de evaluación de necesidades o vulnerabilidad, es de importancia estratégica integrar preguntas de análisis del conflicto en la herramienta existente.

Para el éxito de una fase de análisis que incluya un análisis del conflicto es crucial la cuestión de **cómo** se hace. Esto significa:

Comunicación: establezca claramente los objetivos del proceso de evaluación de necesidades y análisis del conflicto y no suscite grandes expectativas, particularmente si no se ha aprobado todavía la financiación.

Participación: asegúrese de que todos, y no solo los representantes de un lado del conflicto, están incluidos en el proceso de evaluación de necesidades y análisis del conflicto. Asegure la participación local a la hora de evaluar las necesidades reales para evitar ser percibido como parcial y evitar apoyar solo a una parte. Si realiza una evaluación de necesidades y un análisis del conflicto solo con la élite o con la gente más vulnerable, esto puede dar lugar a ideas equivocadas.

Ser sensible: algunas preguntas pueden herir sensibilidades. Por lo tanto, decida qué preguntas se han de plantear en un grupo pequeño, ya que las relaciones de poder creadas por la gente en la sala de reuniones también deben tenerse en cuenta como parte de la facilitación de la evaluación porque

pueden limitar la apertura del debate. A veces es mejor reservar las preguntas sensibles para entrevistas individuales. Otras veces, tendrá que reformular las preguntas y adaptarlas a la situación del conflicto, para su protección y también para la protección de sus interlocutores.

2. Diseño sensible a los conflictos

En la fase de diseño, el desafío de la sensibilidad a los conflictos es vincular el análisis del conflicto al programa/proyecto. Los cinco elementos clave del análisis del conflicto son: 1) los aspectos del conflicto, 2) los elementos divisores, 3) los elementos conectores, 4) los actores clave del conflicto y 5) las dinámicas del conflicto. ¿Con cuál de estos elementos tiene que ver su programa o proyecto?

Por ejemplo: le gustaría diseñar un centro de salud en un área específica. Por su análisis del conflicto sabe que el acceso desigual a los servicios sociales básicos a menudo conduce a conflictos violentos entre diferentes grupos religiosos en esta área porque frecuentemente se niega el acceso a uno de estos grupos. Cuando su análisis le proporciona información sobre esto, ¿cómo diseña su programa/proyecto para superar esta dificultad? También debe establecer algunos indicadores de seguimiento sobre si el diseño de su programa/proyecto ha ayudado a resolver problemas de acceso a servicios sociales básicos y sus conflictos relacionados.

Es importante destacar:

- Vincule el análisis al diseño del programa/proyecto: observe los aspectos relevantes del contexto y del conflicto en su análisis e intente determinar sus objetivos teniéndolos en cuenta en la mayor medida posible. Evalúe los riesgos de la implementación del programa/proyecto que está afectado por el conflicto. Identifique los riesgos de agravamiento inintencionado de tensiones subyacentes existentes o de conflictos abiertos y las oportunidades para fortalecer las capacidades locales para la paz.
- La participación de comunidades locales, socios locales y autoridades locales en la etapa de diseño del programa/proyecto es esencial para obtener diferentes perspectivas sobre los posibles riesgos y oportunidades vinculados con la implementación.
- Escenarios: basándose en los aspectos del contexto y del conflicto de su evaluación, defina unos cuantos escenarios futuros: ¿cómo es la situación si se deteriora? Y ¿cómo es si mejora? ¿Qué significa esto para el programa/proyecto?
- Flexibilidad: decida qué medidas tiene que adoptar/modificar si cambia la situación o el escenario. ¿Qué va a hacer si se produce una escalada o una reducción del conflicto? Debata esto con el personal e incluya algunas medidas de flexibilidad en la fase de diseño para estar preparado en caso de cambios inesperados del contexto. Esto también incluye flexibilidad presupuestaria.
- Presupuesto y plazo para el análisis: no olvide un presupuesto y un plazo para la realización y actualización regular del análisis del conflicto, para la creación de capacidad para el personal y para la retroalimentación participativa y mecanismos de responsabilidad.
- La formación de personal debe garantizar que los miembros del personal y los socios tienen el mismo nivel de comprensión del análisis del conflicto y de la sensibilidad a los conflictos.
- Marco lógico del proyecto de sensibilidad a los conflictos: la principal diferencia respecto a un marco lógico estándar es que los riesgos de agravamiento de tensiones y las oportunidades para fortalecer las capacidades locales para la paz están explícitamente incluidos. Esta información debe compartirse con socios y donantes.

3. Implementación y seguimiento sensible a los conflictos

Un marco integral de seguimiento sensible a los conflictos incluye tres aspectos. Además de los indicadores del programa/proyecto, debemos establecer indicadores de contexto/conflicto, así como indicadores de interacción. Los dos primeros tipos son específicos del seguimiento sensible a los conflictos.

Indicadores de contexto/conflicto: este aspecto del marco de seguimiento se centra en los cambios en el contexto. Como el programa/proyecto opera en un entorno altamente volátil, necesitamos realizar un seguimiento de los cambios en el contexto y de los factores externos que afectan a la implementación del programa/proyecto. El análisis del conflicto en profundidad establece la base de referencia de actores, dinámicas y elementos divisores y conectores de un contexto de conflicto.

Durante la fase de implementación, tenemos que hacer un seguimiento de los cambios del contexto respecto a esta base de referencia. El desarrollo de los indicadores de contexto debe incluir las diferentes perspectivas de las comunidades y las partes interesadas con las que estamos

trabajando. Esto no solo garantiza mejores indicadores, sino que también fomenta una comprensión común y, finalmente, prioridades conjuntas¹.

Indicadores de interacción: este tipo de indicadores se centra en el impacto mutuo de una intervención y el contexto. A) ¿Qué impacto tiene el conflicto sobre el programa/proyecto? B) ¿Qué impacto tiene el programa/proyecto sobre el conflicto? El desarrollo de indicadores de interacción se basa en el análisis del conflicto, los cambios en el contexto y los resultados del programa/proyecto.

Por ejemplo: si el contexto indica que la corrupción entre funcionarios locales es una causa que contribuye al conflicto y el programa/proyecto implica crear capacidad de funcionarios locales, entonces, un indicador de interacción medirá ambos aspectos:

El efecto del programa/proyecto sobre la corrupción entre funcionarios locales; y el efecto de la corrupción entre funcionarios locales sobre el programa/proyecto.

Indicadores de programa/proyecto: los indicadores de programa/proyecto miden la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un programa/proyecto. Cada organización tiene un marco para hacer un seguimiento de la implementación del programa/proyecto. Esto no es específico de la sensibilidad a los conflictos.

Es importante destacar:

El seguimiento sensible a los conflictos es muy específico del contexto y de la actividad y, por lo tanto, resulta difícil proporcionar una lista de indicadores sensibles al conflicto «típicos». Los indicadores que son útiles en un caso generalmente no son transferibles a otras situaciones.

Si es posible, hay que desarrollar indicadores con la participación de personal local, socios y partes interesadas. Esto puede hacerlos más precisos, aumenta el sentimiento de propiedad y garantiza que el seguimiento no solo es un mecanismo de control y responsabilidad para los donantes, sino que también es un proceso de aprendizaje conjunto.

El proceso de seguimiento requiere un alto nivel de confianza entre los miembros del personal, los socios y las comunidades (beneficiarios), ya que se comparte información sensible. A veces puede ser difícil para los miembros del personal admitir los impactos negativos y no intencionados de un programa/proyecto. Por lo tanto, es necesario un espacio seguro y una cultura institucional que permita el flujo de información crítica para garantizar suficiente apertura. La comprensión debe ser que todo el mundo puede beneficiarse de este proceso y contribuir a la mejora del programa/proyecto.

El propio proceso de seguimiento debe ser sensible a los conflictos para no crear ninguna tensión adicional como consecuencia del propio proceso. Las cuestiones relativas a quién está realizando el seguimiento y qué comunidades y socios forman parte del mismo son importantes y deben debatirse de antemano. No olvide informar de los resultados a las personas consultadas tras la finalización de una fase de seguimiento. Esto reducirá el riesgo de que el proceso se perciba como únicamente extractivo, lo que significa que la gente piensa que no va a recibir nada a cambio.

3

4. Evaluación sensible a los conflictos

Normalmente, las evaluaciones se realizan al finalizar un ciclo de programa/proyecto. Las evaluaciones tradicionales se centran en el diseño y la implementación y comparan los resultados y las conclusiones con los objetivos establecidos al principio del programa/proyecto. La evaluación

³ Para más información, consulte: *Enfoques Sensibles al Conflicto para el Desarrollo, la Asistencia Humanitaria y la Construcción de la Paz: Paquete de recursos*, p. 26. <http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conflict-Sensitive%20Approaches%20to%20Development,%20Humanitarian%20Assistance%20and%20Peacebuilding%20Resource%20Pack.pdf>

sensible a los conflictos también considera adicionalmente: el contexto (actores, aspectos del conflicto, elementos conectores y divisores, dinámicas) y cómo cambió con el tiempo; las interacciones y el impacto mutuo entre el programa/proyecto y el contexto.

Las preguntas clave son: por un lado, ¿de qué forma interactuó el programa/proyecto con las tensiones y divisiones existentes en una sociedad? Y, por otro lado, ¿cuál es el potencial existente para la cohesión social y la paz? ¿Quiénes son los beneficiarios y cómo se seleccionaron? ¿Se emprendió alguna actividad que no se había previsto durante la fase de planificación? ¿Por qué? ¿Qué ajustes de programa/proyecto se hicieron? ¿Con qué regularidad se actualizó el análisis del conflicto y cómo contribuyó al desarrollo del programa/proyecto?

El propio proceso de evaluación debe ser participativo, al igual que las demás etapas de la implementación del programa/proyecto. De nuevo, es fundamental informar a las comunidades sobre los resultados de la

evaluación. De lo contrario, esta se convierte en un proceso «extractivo» con poco rendimiento para los encuestados. Al garantizar la retroalimentación, el seguimiento y la evaluación se convierten en un proceso de aprendizaje e incluso de transformación para todas las partes implicadas porque la gente comienza a comprender su propia situación y posición estableciendo un análisis del conflicto y desarrollando indicadores. Esto también puede conformar futuras buenas prácticas sensibles a los conflictos en el área.

Si al principio del programa/proyecto no se realizó un análisis del conflicto, los evaluadores deben establecer, basándose en informes existentes y documentos específicos del contexto, y junto con el personal y los socios, un análisis retrospectivo del conflicto que dé una idea del contexto antes del comienzo de la intervención.

Es importante destacar:

Tanto el seguimiento como la evaluación sensible a los conflictos necesitan habilidades específicas del equipo de seguimiento y evaluación (M&E):

- Habilidades de análisis del conflicto

- Buen conocimiento de la historia relacionada

- Sensibilidad al contexto local

- Conocimientos del idioma local

- Experiencia de seguimiento y evaluación incluyendo técnicas de entrevista

5. Salida

La salida de programas/proyectos puede causar tensiones y conflicto en el contexto. Este es particularmente el caso cuando el programa/proyecto ha sido incapaz de satisfacer las expectativas y ha creado falsas esperanzas en las comunidades. Esto sucede especialmente cuando el diseño del programa/proyecto, los objetivos y la duración del programa/proyecto no se han debatido con los beneficiarios, socios locales y partes interesadas. El proceso de salida y los enfoques específicos de creación de capacidad de los actores locales han de estar integrados en el diseño del programa/proyecto. Esto garantiza que los beneficiarios y los socios del programa/proyecto están capacitados para continuar actividades similares o de seguimiento en sus comunidades.

Estructura organizativa

La aplicación de un enfoque sensible a los conflictos va más allá del nivel programático o estratégico; también concierne a aspectos organizativos internos. No solo es necesario tener en cuenta qué sucede en el contexto, sino también cómo estamos preparados y estructurados para responder y continuar siendo activos y constructivos en dichos entornos. Por lo tanto, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos internos:

1. Funciones y competencias del personal en la aplicación de la sensibilidad a los conflictos

Funciones: las personas con funciones diferentes dentro de una organización deberán hacer cosas diferentes para posibilitar prácticas sensibles a los conflictos. Por ejemplo, un director o directora sénior debe ser capaz de tomar decisiones sensibles a los conflictos y explicar la importancia de la sensibilidad a los conflictos de modo que pueda trasladar esto al personal, donantes y otros, mientras que una persona que revisa propuestas debe asegurarse de que se ha realizado un análisis del conflicto y que el diseño del programa/proyecto lo ha tenido en cuenta. Una revisión de las funciones dentro de la organización ayudará a determinar qué expectativas particulares están asociadas con ellas desde una perspectiva de sensibilidad a los conflictos y a integrar estas en descripciones de trabajo.⁴

Capacidad: la creación de capacidad y la formación de personal serán necesarias para garantizar que todas las personas serán capaces de aplicar un enfoque sensible a los conflictos. Es importante que el personal del programa/proyecto comparta una comprensión de los conflictos latentes o abiertos sobre el terreno y sobre el impacto pretendido del programa/proyecto sobre estas situaciones. Esto no significa que todo el mundo deba tener la misma opinión, sino que es esencial una comprensión básica conjunta del contexto del conflicto y la función que está desempeñando la organización o el programa/proyecto. Esto constituye la base de una implementación de programa/proyecto efectiva. También ayuda a los miembros del personal a mejorar su comunicación con las comunidades y socios del programa/proyecto.

2. Comunicación interna

Al percibir una situación, las tensiones y los riesgos pueden variar considerablemente dependiendo de si uno se encuentra sobre el terreno o en la sede central. Además de malos entendidos, una falta de comunicación sobre la situación en el terreno puede dificultar ajustes flexibles de una intervención. Por ello, debe integrarse un análisis del conflicto actualizado regularmente en los documentos e informes del programa. La comunicación regular entre el terreno y la sede central ayuda a sensibilizar

⁴ En *How to Guide to Conflict Sensitivity, Chapter 6: Assessing institutional capacity for conflict sensitivity: Roles and Competencies*, http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/1/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf

a la sede de la situación sobre el terreno y la hace estar más inclinada hacia adaptaciones de programa/proyecto apropiadas y oportunas si es necesario.

3. Comunicación externa

La comunicación externa sobre programas/proyectos y el aspecto visual sobre el terreno dependen en gran medida de la situación en el contexto. En zonas de conflicto, el aspecto visual, como el uso de logotipos en vehículos y oficinas, puede convertir a la organización en un objetivo de violencia y, por lo tanto, es un riesgo para la seguridad. En otros contextos, esto mismo es altamente deseable para incrementar la transparencia. En todos los casos, los miembros del personal deben ser capaces de comunicar y explicar los objetivos del programa/proyecto en el idioma local y dentro de las normas culturales locales. La elaboración de folletos, hojas informativas y otros materiales y documentación sobre el programa/proyecto para partes interesadas y beneficiarios locales es sensible y requiere la atención y el tiempo necesarios.

Comunicación con socios y donantes internacionales: para coordinar intervenciones y tener en cuenta adecuadamente los riesgos y las prioridades cambiantes es indispensable el intercambio regular de información y el análisis con otros actores internacionales, donantes y autoridades locales.

Comunicación con socios locales: la comunicación y la recopilación/distribución de información han demostrado ser uno de los aspectos principales, especialmente en el campo de la cooperación al desarrollo, donde las relaciones sobre el terreno suelen ser a largo plazo. Se incluye mucha creación de capacidad cuando las relaciones son cercanas y se realizan muchos cambios durante la implementación del programa/proyecto. Normalmente, la comunicación regular con socios locales incrementa la confianza mutua entre el personal del programa/proyecto y los socios y beneficiarios locales. Al mismo tiempo, es de vital importancia una comunicación apropiada dentro de la organización, así como con los socios, sobre la frágil situación y sus desafíos específicos, y a menudo es un importante reto para todos los miembros del personal.

4. Adhesión a principios de trabajo: transparencia, responsabilidad y participación

La transparencia, la responsabilidad y la participación son principios clave en la gestión del programa/proyecto sensible a los conflictos. En situaciones frágiles y afectadas por conflictos es crucial demostrar que nuestras intervenciones no son parciales y que las tensiones sociopolíticas no se ven reforzadas por nuestra intervención.

Es esencial que un amplio espectro de partes interesadas, socios y, si es posible, beneficiarios locales forme parte del ejercicio de análisis del conflicto, de modo que compartan su comprensión de las dinámicas locales y que participen plenamente en la planificación e implementación, así como en la fase de evaluación. Esto mejora el sentido de propiedad. Las dinámicas conflictivas pueden

convertirse en actividades explícitas y gestionadas conjuntamente y los objetivos pueden redefinirse hacia prioridades y realidades locales.

Además, no solo es importante rendir cuentas a los donantes, sino también a partes interesadas y beneficiarios locales. Mediante auditorías públicas se les informa de lo que sucede con los recursos asignados. Esto fortalece las prácticas democráticas e incrementa la confianza hacia la implementación del programa/proyecto en entornos a menudo afectados por un alto nivel de corrupción. Se ha observado que en zonas de conflicto, la transparencia con todas las partes del conflicto permitió la continuación de los programas/proyectos. Para limitar los riesgos de seguridad y otros obstáculos para la implementación es crucial el aporte sistemático de información sobre la misión y los objetivos de la organización a actores estatales y no estatales armados.

La aplicación de estos principios está fuertemente vinculada a la comunicación con partes interesadas, socios y beneficiarios locales.

5. Flexibilidad financiera

Para ser capaz de trabajar eficientemente y adaptarse a las circunstancias cambiantes es necesario un presupuesto flexible y procedimientos de asignación de presupuestos flexibles. En contextos altamente inestables caracterizados por dinámicas imprevistas, es importante ser capaz de adaptar una intervención rápidamente. Durante la implementación del programa/proyecto es posible que descubramos una región o un grupo abandonado que no se tuvo en cuenta en el análisis del conflicto durante la fase de diseño y que requiere un cambio o enfoque geográfico adicional; en algunas áreas, puede que no se continúen las actividades del programa/proyecto debido a las dinámicas políticas. En estos casos debe considerarse y debatirse una readaptación estratégica de las actividades. En algunos casos, esto también significa contratar expertos adicionales, añadir nuevos componentes a un programa, etc. Todo esto requiere un presupuesto flexible que permita la adaptación del programa/proyecto a lo largo del ciclo del programa/proyecto.

6. Recursos humanos

Una selección de personal prudente es un factor clave en la gestión de un programa/proyecto sensible a los conflictos. Desde una perspectiva sensible a los conflictos, la etnia, religión, afiliación política, nacionalidad y perspectiva personal de los miembros del personal es potencialmente muy importante en contextos de conflicto específicos. Cuánto y de qué modo es importante depende del contexto. Por principio, los recursos humanos deben luchar por la diversidad en todos los niveles jerárquicos. Esto se aplica al personal fijo, así como a los consultores y contratistas dispuestos por mandato. En contextos afectados por conflictos, la diversidad del personal es muy importante, ya que favorecer a ciertos grupos sobre otros puede ser percibido como parcialidad y como tomar partido en el conflicto. Sin embargo, una selección de personal equilibrada constituye un desafío, ya que suele ser casi imposible obtener información fiable sobre los antecedentes de los candidatos y candidatas. Además, la educación y cualificación de las/los solicitantes a menudo refleja la estructura

socioeconómica de una sociedad, haciendo difícil encontrar personal de dirección altamente cualificado en grupos minoritarios o regiones geográficas marginales. La diversidad del personal, una vez conseguida, también acarrea problemas por sí misma, ya que una escalada del conflicto en un contexto determinado puede crear tensiones entre los miembros del personal pertenecientes a diferentes grupos sociales, religiosos o étnicos. Conseguir y gestionar un equipo diverso requiere, por lo tanto, recursos adicionales en términos de formación, tiempo y espacio para el diálogo.

Preguntas para reflexionar:

- ¿Forma parte la diversidad de personal de su política de contratación?
- ¿Es su personal suficientemente diverso y refleja la sociedad en términos de composición religiosa, cultural, geográfica, de género y étnica?
- ¿Cuáles son las posiciones/percepciones de su personal con respecto al contexto/conflicto?

Apoyo al personal (apoyo psicosocial): como el personal está expuesto a un elevado nivel de estrés, es muy importante mantener el bienestar físico y psicológico de sus miembros. Los miembros del personal tienen su parte de responsabilidad en esto, pero la organización también debe proporcionar el apoyo adecuado. Este puede darse en forma de tiempo para debates entre compañeras y compañeros, sesiones de información psicológica o más tiempo para descanso y recuperación.

7. Seguridad

Gestión de riesgo y seguridad: análisis sólidos y regularmente actualizados del conflicto, contexto y seguridad son clave para mantenerse informado de las tendencias actuales y los riesgos de escalada del conflicto. Basándose en el análisis del conflicto, se han de crear escenarios para evaluar los riesgos y describir el potencial deterioro, mejora o mantenimiento de la situación e indicar las medidas que deben adoptarse en cada caso. En todos los contextos afectados por conflictos son cruciales los planes de seguridad independientes que indican cómo proteger al personal y a socios locales, programas/proyectos y beneficiarios. La no observación de estos aspectos puede tener graves repercusiones de seguridad sobre el personal, el programa/proyecto y los beneficiarios, especialmente si la organización es percibida como parcial.

Preguntas para reflexionar:

- ¿Cómo perciben sus normas de seguridad las comunidades, instituciones asociadas y autoridades locales?
- ¿Cuáles son las consecuencias de determinadas normas (por ejemplo, disponer de escoltas armados)?
- ¿Cómo puede maximizarse la seguridad de todo el personal?

Enfoque de aceptación: en contextos frágiles y afectados por conflictos, el enfoque de aceptación, como uno de los enfoques de seguridad, es muy efectivo porque la seguridad se basa en la creación de confianza y relaciones con beneficiarios, partes interesadas y autoridades locales. Cuando las condiciones de seguridad se vuelven demasiado peligrosas, el enfoque de aceptación puede complementarse o incluso ser reemplazado por un enfoque de seguridad más «duro». Sin embargo, la pregunta entonces es si tiene sentido seguir trabajando en este tipo de contexto.

La aceptación se basa en relaciones efectivas y en el cultivo y mantenimiento del consentimiento de beneficiarios, autoridades locales, beligerantes y otras partes interesadas. Esto a su vez es una manera de reducir o eliminar amenazas potenciales para realizar actividades del programa/proyecto.

La aceptación puede ser fomentada mediante garantía de calidad del trabajo, implicación de la comunidad (contribuciones de la comunidad a su programa/proyecto, movilización de la comunidad, etc.), responsabilidad, transparencia e inclusión con respecto a grupos y estratos sociales.

Los componentes clave del enfoque de aceptación incluyen el acercamiento activo a una gran variedad de partes interesadas, considerable inversión de tiempo por parte de personal con excelentes habilidades sociales, políticas, interpersonales y comunicativas, y el desarrollo y mantenimiento de mensajes fundamentales respecto al mandato, objetivos y programas/proyectos de la organización.

8. Compras

Las normas de compras y la gestión de la cadena de suministro deben garantizar efectivamente que los recursos inyectados no fortalezcan inintencionadamente a actores locales, patrones de conflicto o que debiliten conectores. Tales recursos podrían incluir recursos invertidos en el alquiler de oficinas, salarios, compras, cadena de suministro, etc. Hay dos tipos de efectos de la transferencia de recursos que están especialmente relacionados con compras y gestión de la cadena de suministro⁵:

- Robo: muy a menudo, los productos proporcionados a través de ayuda humanitaria o al desarrollo son robados por guerreros para apoyar su esfuerzo de guerra ya sea directamente (como cuando se roba comida para alimentar a los combatientes) o indirectamente (como cuando se roba comida y se vende para conseguir dinero para comprar armas).
- Efectos sobre el mercado: la ayuda afecta a los precios, salarios y beneficios y puede reforzar la economía de guerra (enriqueciendo actividades y a personas relacionadas con la guerra) o la economía de paz (reforzando la producción civil «normal», el consumo y el intercambio).

⁵Para más información, consulte: *The ABCs of Assistance: Actions, Behaviors and their Consequences*, CDA, enero de 2011, <http://www.cdacollaborative.org/media/52581/Issue-Paper-The-ABCs-of-Assistance-Actions-Behaviors-and-their-Consequences.pdf>.

Específicamente, el programa/proyecto debe definir y aplicar un procedimiento de compras y contratación que se considere profesional, equitativo, transparente, apropiado y, sobre todo, imparcial. Para esto, deben respetarse los siguientes principios básicos⁶:

- Equidad: los contratos deben ser adjudicados a aquellos licitantes que ofrezcan mejor relación calidad-precio. El valor se determinará en base a criterios (p. ej. calidad, disponibilidad, plazo de entrega, capacidad y fiabilidad del licitante, riesgos específicos, etc.) definidos previamente por personas independientes de todos los proveedores.
- Transparencia: los contratos que van a adjudicarse deberán ser objeto de licitación con la mayor concurrencia posible. Los criterios de evaluación deberán ser accesibles a todos los licitantes. Todo el proceso de contratación deberá ser público en la medida en que no se vean afectados los derechos de privacidad.
- Igualdad de tratamiento: los procedimientos garantizarán que todos los licitantes disfruten de igualdad de oportunidades y tratamiento equitativo (p. ej., a ningún licitante se le da acceso privilegiado a información).
- Anticorrupción: los licitantes deben comprometerse con una política anticorrupción estricta. Los licitantes que se demuestre que siguen prácticas corruptas, fraudulentas, abusivas o, de otro modo, ilegales deberán ser excluidos del proceso de contratación.
- Trazabilidad: todas las decisiones deberán estar debidamente documentadas; los documentos relevantes, como actas y documentos de oferta o licitación, deberán estar disponibles durante al menos diez años.

⁶Para más información, consulte: *The ABCs of Assistance: Actions, Behaviors and their Consequences*, CDA, enero de 2011, <http://www.cdacollaborative.org/media/52581/Issue-Paper-The-ABCs-of-Assistance-Actions-Behaviors-and-their-Consequences.pdf> .

Adicional: Capacidad institucional para la sensibilidad a los conflictos

Una organización que trabaja en situaciones frágiles y afectadas por conflictos debe comprobar el nivel de adaptación a los desafíos particulares del contexto que ya ha conseguido en todos los niveles de sus operaciones. Después de esta evaluación de la capacidad institucional podría desarrollarse un plan de implementación adaptado. Nota: no tiene por qué ser un gran plan elaborado sino más bien mantenerse en un nivel práctico, especificando qué debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo, y con qué recursos y responsabilidades.

Podría desarrollarse un conjunto de puntos de referencia en las siguientes áreas:

Compromiso institucional: compra con inserción del ejecutivo, mecanismos de responsabilidad de la organización, integración de CSPM (gestión de programa/proyecto sensible a los conflictos) en las decisiones de programa/proyecto, etc.

Políticas y estrategias: plan de implementación CSPM y CSPM integrada en directrices de gestión de riesgo, viajes, compras, etc.

Recursos humanos – Competencias, habilidades y comprensión del personal: competencias de sensibilidad a los conflictos integradas en la contratación, iniciación, formación y creación de capacidad del personal, CSPM integrada en funciones de apoyo (compras, seguridad, finanzas, etc.), nivel de conciencia de CSPM de la organización, etc.

Integración en el ciclo del programa: todas las etapas del programa hacen referencia al análisis de conflicto y fragilidad, los informes de seguimiento hacen referencia a la CSPM, los criterios de evaluación incluyen sensibilidad a los conflictos, etc.

Gestión del aprendizaje y del conocimiento: espacios seguros para debatir los potenciales efectos negativos sobre el contexto, intercambio activo con la Red sobre Conflictos y Derechos Humanos de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)⁷, buenas prácticas de enfoques sensibles a los conflictos en política y fomento de la programación, etc.

Relaciones externas: CSPM promovida activamente con otros donantes, CSPM considerada en relaciones con socios, recursos para la sensibilidad a los conflictos incluidos en todas las propuestas, etc.

⁷ <http://www.sdc-conflict-and-humanrights.ch/en/Home/Search>

Sensibilidad a los conflictos a nivel estratégico

1. Definir la «agenda para el cambio»

Las visiones y los objetivos de las organizaciones están definidos a nivel estratégico. Trabajar en contextos frágiles y afectados por conflictos requiere una agenda explícita para el cambio que está dirigida hacia abordar las causas subyacentes de fragilidad y conflicto, y a crear más resistencia ante la crisis, a la consolidación de la paz y al respeto por los derechos humanos. Resumiendo, nuestro objetivo es contribuir hacia «una salida de la fragilidad y el conflicto». Esta agenda también se ha desarrollado a nivel político en torno al debate de la eficacia de la ayuda y, en particular, en el Nuevo Acuerdo para el Compromiso en Estados Frágiles. Este Nuevo Acuerdo ha sido adoptado por la comunidad de donantes y los estados, y también ha sido firmado por Suiza.

2. El Nuevo Acuerdo y los 10 principios para el compromiso en estados frágiles

En el Nuevo Acuerdo se han sugerido 5 amplios objetivos de consolidación de la paz y del Estado (OPE).

1. **Políticas legítimas:** fomentar los acuerdos políticos inclusivos y la resolución de conflictos.
2. **Seguridad:** establecer y fortalecer la seguridad de la gente.
3. **Justicia:** abordar las injusticias e incrementar el acceso a la justicia para la gente.
4. **Bases económicas:** generar empleo y mejorar los medios de vida.
5. **Ingresos y servicios:** gestionar ingresos y crear capacidades para una provisión de servicios equitativa y responsable.

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) ha seleccionado algunos indicadores que se desarrollaron para los 5 OPE con el objetivo de evaluar su impacto en contextos frágiles.

COSUDE seleccionó los siguientes indicadores OPE para mostrar contribuciones al objetivo 5 («contribuir a la mejora de las condiciones de vida, la reducción de las causas de los conflictos y el incremento de la resistencia a las crisis en contextos frágiles seleccionados para ayudar a los estados afectados a superar más eficazmente crisis internas y externas») de la nota al parlamento de COSUDE.

Abordar las causas de los conflictos:

- La participación de grupos vulnerables y/o marginados (p. ej., por razones sociales, éticas, género, edad, etc.) en actividades sociales, económicas y políticas; *OPE 1 Políticas inclusivas*;
- La confianza en instituciones estatales proviene de la responsabilidad de la élite y los funcionarios del gobierno (independencia de los medios de comunicación, división entre lo público y lo privado/monopolios para bienes públicos no establecidos políticamente); *OPE 1 Políticas inclusivas*;
- Aumento del empleo social inclusivo y otras oportunidades de generación de ingresos como medio para mantener los medios de vida; *OPE 4 Fundamentos económicos*;
- Aumento de las funciones estatales, amparadas por la capacidad gubernamental para plantear prioridades y gestionar sus propios recursos económicos; *OPE 5 Ingresos y servicios*;

Contribuir a la resistencia a las crisis:

- Mayor percepción de que el estado de derecho y el monopolio estatal sobre seguridad y fuerza no están comprometidos y de que los mecanismos de justicia formales son accesibles, asequibles y recibidos como un medio justo e informal de resolución de conflictos aplicando las normas internacionales sobre derechos humanos; *OPE 3 Justicia*;
- Mayor percepción de la eficacia y responsabilidad de las fuerzas de seguridad con un foco especial sobre los grupos vulnerables y marginados (ausencia de violencia como medio para la resolución de conflictos); *OPE 2 Seguridad*;
- Medidas implementadas conforme a la Res. 1325 (componentes clave y plan nacional); *OPE 1 Políticas inclusivas*;
- Producción, exportación, redistribución y reciclado de armas pequeñas y ligeras (tendencia decreciente); *OPE 2 Seguridad*.

El Nuevo Acuerdo también es relevante para las organizaciones no gubernamentales que contribuyen a la consolidación de la paz y del Estado abordando las causas de la fragilidad como norma propia. Para las organizaciones no gubernamentales, que normalmente tienen operaciones más pequeñas y áreas de experiencia muy específicas, no tendría sentido establecer complejos sistemas de seguimiento para informar sobre todos los objetivos OPE, como lo está haciendo COSUDE. Sin embargo, también les es aplicable la afirmación explícita a nivel estratégico sobre cómo les gustaría abordar causas subyacentes de fragilidad y conflicto, consolidación de la paz y del Estado.

Los 10 principios para el buen compromiso en estados frágiles se aplican también al nivel estratégico. Por ejemplo, cada estrategia regional o de país debe estar basada en un análisis profundo del conflicto y establecer un vínculo explícito entre el análisis y la selección de áreas y modalidades de intervención. Sólo puede medirse y mostrarse la contribución hacia el cambio en el contexto si el vínculo es explícito y está estrechamente vinculado al marco de resultados. Con este fin, los 10 principios para el buen compromiso en estados frágiles también pueden ser útiles.

Los 10 principios son:

1. Tomar el contexto como punto de partida
2. Garantizar que las actividades no hacen daño
3. Centrarse en la construcción del Estado como objetivo principal
4. Priorizar la prevención
5. Reconocer los vínculos entre objetivos políticos, de seguridad y de desarrollo
6. Promover la no discriminación como base para sociedades inclusivas y estables
7. Alinearse con prioridades locales de diferentes modos y en diferentes contextos
8. Acordar mecanismos prácticos de coordinación entre actores internacionales
9. Actuar rápido pero seguir trabajando lo suficiente como para proporcionar mayores oportunidades de éxito
10. Evitar crear focos de exclusión («huérfanos de ayuda»)

Todas las decisiones estratégicas deben revisarse con respecto a las preguntas clave:

- ¿Qué cambio nos gustaría hacer en este contexto?
- ¿Cuáles son las prioridades del análisis del contexto/conflicto que nos gustaría abordar?
- ¿Estamos abordando los elementos conectores y divisores relevantes en este contexto dentro de las posibilidades de nuestro mandato?

- ¿Estamos abordando las principales causas de la fragilidad dentro de las líneas generales de nuestro mandato?
- ¿Cuál es nuestra teoría del cambio?

3. Trabajar con teorías del cambio

Y + X => «salida de la fragilidad»/transformación/cambio positivo

Todas las intervenciones se basan en suposiciones sobre cómo la actividad X contribuirá a cambiar Y. A menudo estas suposiciones están implícitas. Una estratégica teoría del cambio es la hipótesis explícita de cómo se cree que la cartera de una organización en un contexto específico contribuye a la hora de abordar las dimensiones políticas y sociales clave de fragilidad y conflicto. Trabaja en varios niveles (cartera; sector; programa; proyecto).

Las teorías del cambio nos obligan a articular por qué tomamos las decisiones que tomamos, revelan la lógica general del programa y las razones del diseño del programa. La estratégica teoría del cambio es la hipótesis de trabajo de una organización sobre cuál podría ser la solución y cómo entiende su contribución a ella.

Es muy importante desarrollar una comprensión clara y compartida de la transformación que va a apoyarse y que todos los actores suscriban esta visión y utilicen la misma teoría del cambio.

Ejemplos de teorías del cambio

Proyecto en Haití

Si incrementamos la cooperación entre la policía y las comunidades locales en áreas propensas a violencia, estarán en posición de relacionarse conjunta y constructivamente con la juventud local para poder reducir los índices de criminalidad y la actividad de las pandillas. Desarrollarán conjuntamente estrategias y actividades concretas para reducir los niveles de violencia doméstica y Viva Sunshine (organización local) ayudará a mediar en conflictos colectivos que podrían potencialmente originar violencia abierta. Un contexto social e institucional más estable en las denominadas zonas de acercamiento creará un entorno más seguro y producirá beneficios de desarrollo para la comunidad.

Proyecto en Kosovo

Nuestra combinación de aspectos de creación de capacidades y apoyo estratégico/técnico a instituciones clave en Kosovo mejorará la inclusividad de la administración civil y su prestación de servicio y respaldará la aplicación de políticas no discriminatorias. Nuestro apoyo para establecer herramientas de seguimiento de políticas, junto con la creación de capacidad de las organizaciones de sociedad civil, conducirá a una mayor capacidad de estas organizaciones para seguir la implementación de la legislación y las políticas relevantes. Esto dará lugar a un intercambio positivo mutuo, reducirá las tensiones entre diferentes etnias y aumentará el sentido de propiedad y

pertenencia de los grupos minoritarios a nivel comunitario. Esto se utilizará después para demostrar la viabilidad de un Kosovo multiétnico a nivel nacional.

4. La sensibilidad a los conflictos es responsabilidad de la dirección

Las decisiones estratégicas establecen prioridades generales y sientan la base para distribuir fondos y fijar prioridades. La sensibilidad a los conflictos requiere ser integrada en todos los niveles de una organización. Es a nivel estratégico donde los recursos económicos, humanos y de tiempo van a ser destinados para la implementación sensible a los conflictos a nivel de programa y de proyecto. La alta dirección tiene que asegurarse de que el personal tiene la capacidad y los recursos para trabajar de un modo sensible a los conflictos, ajustar programas a cambios repentinos en el contexto y que haya flexibilidad presupuestaria para esto. Además, debe asegurarse a nivel estratégico de que la organización y los y las donantes están preparados para asumir el riesgo de no conseguir los resultados esperados en estos contextos y, por lo tanto, para un compromiso a largo plazo. La dirección tiene que entablar un diálogo con donantes y organizaciones socias gubernamentales y no gubernamentales nacionales sobre la necesidad de un proceso de análisis exhaustivo y un enfoque sensible a los conflictos.

Los enfoques sensibles a los conflictos deben aplicarse no solo en programas y proyectos en el contexto, sino también dentro de la organización.

5. Trabajar con escenarios

Los escenarios son una herramienta importante para trabajar en contextos frágiles y afectados por conflictos. Primero, muestran que los contextos cambian y hacen posible tomar decisiones estratégicas sobre qué tendencia será mejor respaldada por las intervenciones de desarrollo. Segundo, incluyen más flexibilidad a nivel estratégico y de implementación para adaptarse a cambios en el contexto de modo que puedan conseguir los resultados previstos. COSUDE ha adoptado este enfoque. Basándose en el análisis del contexto, las tendencias en cuestiones de fragilidad se identifican y se vinculan con necesidades de fragilidad y resultados sectoriales o resultados de área. Las tendencias normalmente conducirán a diferentes escenarios, positivos o negativos. Con las miras puestas en la objetividad y en diferentes perspectivas, los escenarios deberán ser desarrollados por los miembros del personal junto con las organizaciones socias. Los escenarios tienen en cuenta las dimensiones socioeconómicas, culturales y políticas, así como las causas de conflicto, los elementos divisores y conectores, las dinámicas y las causas de fragilidad.

Los aspectos más importantes al trabajar con escenarios son:

- Dependiendo de la situación, puede que sean necesarios más escenarios.
- Los debates con personal y organizaciones socias permiten el establecimiento de una comprensión común de la situación y factores de riesgo, así como de oportunidades. Al igual

que en el análisis del contexto y del conflicto, es importante adquirir «conocimiento local» e integrarlo en los escenarios.

- Los escenarios incrementan la preparación para cambios en el contexto.
- Los escenarios sólo son útiles si la situación en el contexto está en continuo seguimiento.

Debe estar claramente establecido cómo pasar de un escenario a otro y cuáles operaciones y procedimientos administrativos se requieren para hacerlo.

Es importante destacar:

Los escenarios son importantes para seguir trabajando en un contexto. Ayudan a identificar riesgos y oportunidades en este contexto desde el principio y aumentan la conciencia de ellos no sólo en el terreno, sino también en la sede central. Además, los escenarios permiten tomar decisiones respecto a qué sucede si la situación cambia y sobre el desarrollo de criterios que ayudan a decidir en qué momento no pueden continuarse las actividades.

Conclusiones extraídas: es importante que estén claras las implicaciones administrativas, procedimentales y programáticas de pasar de un escenario a otro. Es preciso aclarar preguntas como las siguientes:

- ¿Se aplican procedimientos de aprobación de proyecto acelerados en situaciones de crisis?
- O, ¿es posible reasignar financiamiento a otras áreas de intervención con poca antelación? Si la respuesta es afirmativa, ¿a qué áreas afecta? ¿cambia el dispositivo de seguridad en una situación de crisis?

Indicadores OPE de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)

COSUDE seleccionó los siguientes indicadores de objetivos para la consolidación de la paz y del Estado (OPE) para mostrar contribuciones al objetivo 5 («contribuir a la mejora de las condiciones de vida, la reducción de las causas de los conflictos y el incremento de la resistencia a las crisis en contextos frágiles seleccionados para ayudar a los estados afectados a superar más eficazmente crisis internas y externas») de la nota al parlamento de COSUDE.

Abordar las causas de los conflictos:

- La participación de grupos vulnerables y/o marginados (p. ej., por razones sociales, éticas, género, edad, etc.) en actividades sociales, económicas y políticas; *OPE 1 Políticas inclusivas*;
- La confianza en instituciones estatales proviene de la responsabilidad de la élite y los funcionarios del gobierno (independencia de los medios de comunicación, división entre lo público y lo privado/monopolios para bienes públicos no establecidos políticamente); *OPE 1 Políticas inclusivas*;
- Aumento del empleo social inclusivo y otras oportunidades de generación de ingresos como medio para mantener los medios de vida; *OPE 4 Fundamentos económicos*;
- Aumento de las funciones estatales, amparadas por la capacidad gubernamental para plantear prioridades y gestionar sus propios recursos económicos; *OPE 5 Ingresos y servicios*;

Contribuir a la resistencia a las crisis:

- Mayor percepción de que el estado de derecho y el monopolio estatal sobre seguridad y fuerza no están comprometidos y de que los mecanismos de justicia formales son accesibles, asequibles y recibidos como un medio justo e informal de resolución de conflictos aplicando las normas internacionales sobre derechos humanos; *OPE 3 Justicia*;
- Mayor percepción de la eficacia y responsabilidad de las fuerzas de seguridad con un foco especial sobre los grupos vulnerables y marginados (ausencia de violencia como medio para la resolución de conflictos); *OPE 2 Seguridad*;
- Medidas implementadas conforme a la Res. 1325 (componentes clave y plan nacional); *OPE 1 Políticas inclusivas*;
- Producción, exportación, redistribución y reciclado de armas pequeñas y ligeras (tendencia decreciente); *OPE 2 Seguridad*.

Trabajar con teorías del cambio

1. Y + X => «salida de la fragilidad»/transformación/cambio positivo

Y + X => «salida de la fragilidad»/transformación/cambio positivo

Todas las intervenciones se basan en suposiciones sobre cómo la actividad X contribuirá a cambiar Y. A menudo estas suposiciones están implícitas. Una estratégica teoría del cambio es la hipótesis explícita de cómo se cree que la cartera de una organización en un contexto específico contribuye a la hora de abordar las dimensiones políticas y sociales de fragilidad y conflicto. Trabaja en varios niveles (cartera; sector; programa; proyecto).

Las teorías del cambio nos obligan a expresar por qué tomamos las decisiones que tomamos, revelan la lógica general del programa y las razones del diseño del programa. La estratégica teoría del cambio es la hipótesis de trabajo de una organización sobre cuál podría ser la solución y cómo entiende su contribución a ella.

Es muy importante desarrollar una comprensión clara y compartida de la transformación que va a apoyarse y que todos los actores suscriban esta visión y utilicen la misma teoría del cambio.

Ejemplos de teorías del cambio

Proyecto en Haití

Si incrementamos la cooperación entre la policía y las comunidades locales en áreas propensas a violencia, estarán en posición de relacionarse conjunta y constructivamente con la juventud local para poder reducir los índices de criminalidad y la actividad de las pandillas. Desarrollarán estrategias y actividades conjuntamente para reducir los niveles de violencia doméstica y Viva Sunshine (organización local) ayudará a mediar en conflictos colectivos que podrían potencialmente originar violencia abierta. Un contexto social e institucional más estable en las denominadas zonas de acercamiento creará un entorno más seguro y producirá beneficios de desarrollo para la comunidad.

Proyecto en Kosovo

Nuestra combinación de aspectos de creación de capacidad y apoyo estratégico/técnico a instituciones clave en Kosovo mejorará la inclusividad de la administración civil y su prestación de servicio y respaldará la aplicación de políticas no discriminatorias. Nuestro apoyo para establecer herramientas de seguimiento de políticas, junto con la creación de capacidad de las organizaciones de sociedad civil, conducirá a una mayor capacidad de estas organizaciones para seguir la implementación de la legislación y las políticas relevantes. Esto dará lugar a un intercambio positivo mutuo, reducirá las tensiones entre diferentes etnias y aumentará el sentido de propiedad y pertenencia de los grupos minoritarios a nivel comunitario. Esto se utilizará después para demostrar la viabilidad de un Kosovo multiétnico a nivel nacional.

Definición: Cuestiones clave y dinámicas del conflicto

Cuestiones clave del conflicto

Se considera que las cuestiones clave del conflicto son las impulsoras reales del conflicto en la actualidad. Sin ellas, el conflicto no existiría o sería completamente diferente. Identificar las cuestiones clave del conflicto ayuda a evitar largas listas de factores políticos, sociales, históricos, económicos, etc. del conflicto y debates del tipo «qué fue primero, ¿el huevo o la gallina?» respecto a las causas originarias/próximas, desencadenantes, etc.

Dinámicas de conflicto

Dinámicas son las tendencias a más largo plazo que conforman la constelación del conflicto y los eventos a más corto plazo que influyen sobre la evolución del conflicto y la fragilidad. Comprender las dinámicas del conflicto ayudará a identificar ventanas de oportunidad, especialmente a través de la creación de escenarios, con el fin de evaluar posibles evoluciones y analizar detalladamente respuestas apropiadas.

Paso 2: Preguntas clave sobre las interacciones entre el contexto y la intervención

Organizaciones sociales y partes interesadas

Selección y posicionamiento de organizaciones sociales:

- ¿Cómo se selecciona a las organizaciones sociales locales? ¿Cuáles son los criterios de selección? Basándose en su análisis del conflicto, ¿se tienen en cuenta los elementos sensibles a los conflictos en la selección?
- ¿Cuál es la relación entre sus organizaciones sociales locales y los actores clave relevantes (como otras fracciones de la sociedad civil, actores estatales, desde la administración hasta políticos, policía y ejército, actores empresariales y otros grupos que detentan poder)?
- ¿Cómo está relacionada la selección de organizaciones sociales locales con las cuestiones clave y dinámicas del conflicto, así como con los conectores y divisores de la sociedad?
- ¿Toman sus organizaciones sociales locales una posición claramente definida en relación con el conflicto o se percibe que toman una posición particular?
- ¿Hay organizaciones sociales locales que están menos implicadas en las dinámicas locales o incluso juegan un papel positivo?
- ¿Existe la posibilidad de que sus organizaciones sociales locales puedan ser actores para lograr un cambio positivo?
- ¿Hay riesgo de que sus organizaciones sociales locales puedan favorecer o desencadenar tensiones o conflicto?
- ¿Ha excluido a alguna potencial organización social local interesada? ¿Podría esto convertirse en una fuente de tensiones?
- ¿Están sus organizaciones sociales locales familiarizadas con la sensibilidad a los conflictos?

Posicionamiento de donantes:

- ¿Cuál es la relación entre sus donantes y los actores clave relevantes (como otras fracciones de la sociedad civil, actores estatales, desde la administración hasta políticos, policía y ejército, actores empresariales y otros grupos que detentan poder)?
- ¿Toman sus donantes una posición claramente definida en relación con el conflicto o se percibe que toman una posición particular?
- ¿Hay riesgo de que sus fuentes de financiación afecten a cómo son percibidas su organización y sus actividades por partes interesadas locales e internacionales (gobierno, organizaciones sociales ejecutoras, comunidades, otras ONG o donantes, etc.)?
- ¿Hay riesgo de que debido a la parcialidad de la fuente de financiación su organización pueda favorecer o desencadenar tensiones o conflicto?

Selección y posicionamiento de proveedores:

- ¿Cómo se seleccionan los proveedores? ¿Cuáles son los criterios de selección? Basándose en su análisis del conflicto, ¿se tienen en cuenta los elementos sensibles a los conflictos en la selección?
- ¿Cuál es la relación entre sus proveedores y los actores clave relevantes (como otras fracciones de la sociedad civil, actores estatales, desde la administración hasta políticos, policía y ejército, actores empresariales y otros grupos que detentan poder)?
- ¿Cómo está relacionada la selección de proveedores con las cuestiones clave y dinámicas del conflicto, así como con los conectores y divisores de la sociedad?
- ¿Toman sus proveedores una posición claramente definida en relación con el conflicto o se percibe que toman una posición particular?
- ¿Hay riesgo de que sus proveedores puedan favorecer o desencadenar tensiones o conflicto?

Coordinación y colaboración con otras organizaciones socias y partes interesadas:

- ¿Existe coordinación activa con otras organizaciones socias y partes interesadas? Si la respuesta es afirmativa, ¿con quiénes? ¿Y con quiénes no y por qué?
- ¿Cuál es la relación entre estas organizaciones socias/partes interesadas y los actores clave relevantes (como otras fracciones de la sociedad civil, actores estatales, desde la administración hasta políticos, policía y ejército, actores empresariales y otros grupos que detentan poder)?
- ¿Toman estas organizaciones socias y partes interesadas una posición claramente definida en relación con el conflicto o se percibe que toman una posición particular?
- ¿Hay riesgo de que la colaboración con estas organizaciones socias o partes interesadas pueda favorecer o desencadenar tensiones o conflicto?
- ¿Existe la posibilidad de que la colaboración con estas organizaciones socias o partes interesadas pueda tener un efecto positivo sobre el conflicto o las tensiones o contribuir a un cambio positivo?

Programa/Proyecto**Objetivos:**

- ¿Podrían los objetivos de su programa/proyecto favorecer o desencadenar tensiones o conflicto?
- ¿Hay una posibilidad de que los objetivos de su programa/proyecto contribuyan a lograr un cambio positivo?
- Dentro del área del proyecto, ¿se están beneficiando unos grupos más que otros de los objetivos de su programa/proyecto? Si es así, ¿cómo afecta esto a las dinámicas de poder y dependencias mutuas entre comunidades?
- ¿Proporcionan los objetivos de su programa/proyecto oportunidades para reunir de forma positiva a diferentes grupos con intereses divergentes?

- ¿Cómo maximizarán los objetivos de su programa/proyecto los beneficios y los impactos positivos sobre el conflicto y cómo reducirán el riesgo de introducir o agravar el conflicto?
- ¿Cómo podría afectar el conflicto a los objetivos de su programa/proyecto?

Estrategia de programa/proyecto:

- ¿Incluye la estrategia seleccionada medidas de mitigación específicas para reducir tensiones?
- ¿Incluye la estrategia seleccionada medidas para fortalecer los elementos conectores y las capacidades locales para la paz?
- ¿Permite la estrategia seleccionada cierta flexibilidad?

Actividades:

- ¿Podrían las actividades de su proyecto favorecer o desencadenar tensiones o conflicto?
- ¿Se están beneficiando unos grupos más que otros de sus actividades? Si es así, ¿podría esto favorecer o desencadenar tensiones/conflicto?
- ¿Hay una posibilidad de que sus actividades contribuyan a lograr un cambio positivo?
- ¿Proporcionan las actividades de su programa/proyecto oportunidades para reunir de forma positiva a diferentes grupos con intereses divergentes?
- ¿Cómo maximizarán las actividades de su programa/proyecto los beneficios y los impactos positivos sobre cualquier conflicto y cómo reducirán el riesgo de introducir o agravar el conflicto?
- ¿Podría el conflicto afectar a sus actividades o dificultar el logro del cambio deseado?

Selección y posicionamiento de beneficiarios y beneficiarias:

- ¿Cómo se seleccionaron los beneficiarios y beneficiarias? ¿Cuáles son los criterios de selección? Basándose en su análisis del conflicto, ¿se tienen en cuenta los elementos sensibles a los conflictos en la selección?
- ¿Cuál es la relación entre sus organizaciones socias locales y los actores clave relevantes (como otras fracciones de la sociedad civil, actores estatales, desde la administración hasta políticos, policía y ejército, actores empresariales y otros grupos que detentan poder)?
- ¿Cómo está relacionada la selección de beneficiarios y beneficiarias con las cuestiones clave y dinámicas del conflicto, así como con los conectores y divisores de la sociedad?
- ¿Existe la posibilidad de que la selección de beneficiarios y beneficiarias pueda favorecer o desencadenar tensiones o conflicto?
- ¿Existen procesos para evaluar necesidades y seleccionar beneficiarios y beneficiarias de un modo transparente y transmitir esa transparencia?
- ¿Toman sus beneficiarios y beneficiarias una posición claramente definida en relación con el conflicto o los actores del conflicto en su contexto o se percibe que toman una posición particular?

- ¿Existe la posibilidad de que sus beneficiarios y beneficiarias puedan ser actores para lograr un cambio positivo?
- ¿Ha planeado alguna actividad dirigida también a no beneficiarios y beneficiarias?

Selección de áreas geográficas de intervención:

- ¿Cómo se seleccionan las áreas geográficas de intervención? ¿Cuáles son los criterios de selección? Basándose en su análisis del conflicto, ¿se tienen en cuenta los elementos sensibles a los conflictos en la selección?
- ¿Podría la selección del área geográfica de intervención crear nuevas tensiones o conflicto?

Seguimiento:

- ¿Está su análisis del conflicto periódicamente actualizado y debate las actualizaciones con las personas relevantes en el terreno y con la sede central de su organización? ¿Es esta una parte integrada en sus informes?
- ¿Dispone de indicadores integrados en el marco de seguimiento que hagan un seguimiento de a) la evolución del contexto, tensiones, conflicto; b) el impacto de su proyecto/sus actividades sobre las tensiones/el conflicto?
- ¿Cómo garantiza el cambio del programa/proyecto si está afectando al conflicto de forma negativa?
- ¿Cómo garantiza que los cambios en el conflicto llevarán a cambios en la implementación, si es apropiado?

Organización**Principios de trabajo (transparencia, responsabilidad y participación):**

- ¿Qué principios de trabajo son difíciles de aplicar por la situación de conflicto y por qué?
- ¿Está la sensibilidad a los conflictos integrada en los valores y principios de su organización?

Recursos humanos:

- ¿Cómo se selecciona el personal internacional? ¿Cuáles son los criterios de selección? Basándose en su análisis del conflicto/contexto, ¿se tienen en cuenta los elementos sensibles a los conflictos en la selección de personal internacional?
- ¿Cómo se selecciona el personal nacional? ¿Cuáles son los criterios de selección? Basándose en su análisis del conflicto/contexto, ¿se tienen en cuenta los elementos sensibles a los conflictos en la selección de personal?
- ¿Garantiza la composición del personal una representación adecuada de los diferentes grupos religiosos, culturales y étnicos? ¿Se garantiza el equilibrio de género?
- ¿Hay un buen equilibrio en la distribución de tareas respecto a la pertenencia a grupos?
- ¿Cuáles son las posiciones de su personal con respecto a la situación de conflicto?

- ¿Cómo se prepara al nuevo personal internacional antes del despliegue?
- ¿Existe un paquete de orientación (con misión organizativa, valores y principios) para nuevo personal local, así como para personal internacional? ¿Incluye este paquete elementos clave de sensibilidad a los conflictos?
- ¿Recibió el personal nacional e internacional formación sobre sensibilidad a los conflictos?

Riesgos y seguridad:

- ¿Qué enfoque de seguridad tiene (aceptación, protección, disuasión)?
- ¿Cómo son percibidas sus normas de seguridad por las comunidades locales, organizaciones socias y autoridades locales?
- ¿Se implementan normas de seguridad vinculadas a escenarios específicos?

Flexibilidad presupuestaria:

- ¿Es su presupuesto flexible para realizar ajustes a medida de su programa/proyecto debido a cambios en el contexto?

Procedimientos administrativos:

- ¿Prometió logística o servicios que no puede proporcionar debido a la situación actual en el terreno? ¿Cómo informa sobre esto?

Comunicación externa:

- ¿Con quién está compartiendo información sobre el conflicto?
- ¿De qué manera están implicadas sus organizaciones socias de proyecto, y también las partes interesadas, en la toma de decisiones sobre el programa/proyecto?
- ¿Adapta el idioma de sus materiales de información sobre el programa/proyecto?
- ¿Ha sucedido alguna vez que diferentes partes de un conflicto local tuvieran diferentes opiniones sobre su proyecto? ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Se ha tomado o tiene suficiente tiempo para explicar el proyecto a todas las partes interesadas relevantes para evitar malos entendidos o ideas equivocadas? ¿Hay algún grupo o alguna persona que parezca malinterpretar los proyectos o su trabajo?
- ¿Sabe cómo explicar dificultades a sus compañeras/compañeros o superiores?
- ¿Tiene relaciones y canales de comunicación igualmente buenos con todas las partes interesadas o implicadas en un conflicto?

Fuentes de información:

- ¿Cuáles son sus fuentes de información sobre el contexto?
- ¿La información que consigue podría ser parcial?

- ¿Recibe información de una variedad equilibrada de fuentes con visiones potencialmente diferentes?
- Dentro de la PCM, ¿sabe dónde se evalúan y registran las cuestiones relacionadas con conflicto y fragilidad?

Percepción y relación:

- ¿Sabe cómo perciben otras personas su organización? Por ejemplo, ¿se le percibe como representación de ciertos grupos de interés o étnicos?
- ¿Tiene que mantener buenas relaciones de trabajo con un grupo específico (militares, autoridades estatales, ancianos, etc.)? Si la respuesta es afirmativa, ¿afecta esto a su trabajo o a cómo se percibe su organización?
- ¿Cuáles son las percepciones de los actores locales en cuanto a la identidad o identidades del personal de su programa?

Mensajes éticos implícitos:

- ¿Emplea su organización o sus organizaciones socias de proyecto guardias con armas o vehículos blindados? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué motivo?
- ¿Está garantizado que el personal del proyecto no utilizará bienes y sistemas de apoyo para su propio disfrute y propósito?
- ¿Trata su organización al personal local e internacional del mismo modo? Si la respuesta es negativa, ¿por qué motivo? ¿Cómo informa sobre esto?
- ¿Tiene a veces sentimiento de resignación en el sentido de no ser capaz de alcanzar sus objetivos?
- ¿Resulta a veces difícil convencer a organizaciones socias y beneficiarios y beneficiarias para que trabajen según los principios de su organización? Si es así, ¿cómo resuelve estas situaciones?

Ejemplos de escenarios (de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE))

1. Trabajar con escenarios

Los escenarios son una herramienta importante para trabajar en países frágiles y afectados por conflictos. Primero, muestran que los contextos cambian y hacen posible tomar decisiones estratégicas sobre qué tendencia será mejor respaldada por las intervenciones de desarrollo. Segundo, incluyen más flexibilidad a nivel estratégico y de implementación para adaptarse a cambios en el contexto. A continuación encontrará ejemplos de escenarios para Nicaragua, Honduras y América Central:

El Presidente de Nicaragua, Daniel Ortega, fue reelecto para el período 2012 - 2016. Se prevé la consolidación de su poder y un mayor fortalecimiento del partido de gobierno (Frente Sandinista) en todas las instituciones del Estado, tanto centrales como municipales. Voces críticas al Gobierno expresan que este poder implica la pérdida gradual de la institucionalidad, el debilitamiento de la gobernabilidad democrática y una tendencia general hacia un régimen autoritario. El país verá una estabilidad relativa con el continuado y firme apoyo de Venezuela y de las instituciones financieras internacionales, al igual que el mantenimiento de una prudente gestión macroeconómica y la convergencia de intereses entre los grupos económicos y el Gobierno. De igual manera, se prevé un crecimiento económico moderado pero constante, una IED relativamente alta y suficiente capacidad y recursos para programas sociales permitirán un modesto avance en los ODM y niveles aceptables de satisfacción entre la población. Se espera que la oposición continúe débil y el espacio para ejercer derechos políticos se mantendrá limitado, con niveles moderados de conflictividad política.

En 2013 habrá elecciones en Honduras y se espera que, como en el pasado, el cambio de gobierno provoque un alto grado de rotación de personal con la consiguiente pérdida de capacidad y continuidad institucional. En general, se prevé un escenario en que el país "se las arreglará" de una manera u otra. No se prevé ningún incremento de los niveles de corrupción e impunidad gracias a cierto nivel de éxito de las reformas del sector de seguridad. Sin embargo, la influencia del crimen organizado en las instituciones del Estado y el fuerte control que mantienen los grupos de interés económico y político dejan poco espacio para realizar las reformas necesarias. Los niveles de inseguridad, violación de derechos humanos, impunidad y corrupción se mantendrán altos. Honduras no dejará de ser un "Estado cuasi frágil", con altos niveles de conflictividad, lentitud en la inversión y crecimiento afectado por la mala "imagen del país", los altos costos de seguridad, el limitado progreso social y la desconfianza generalizada de la población hacia las instituciones públicas.

En lo que respecta a la región se avanzará en la integración de la economía real en cuanto a comercio e inversiones intrarregionales, mientras que la integración política y cooperación entre los países miembros del SICA o CA-4 se mantendrá limitada. Habrá algunas excepciones, por ejemplo en políticas sobre cambio climático, combate transfronterizo al crimen organizado, políticas migratorias, energéticas y agrícolas, estrategia de RRD. Las instituciones regionales siguen débiles o son insignificantes, por ejemplo en el Parlamento y en la Corte Centroamericana). El Tratado de Libre Comercio celebrado con Estados Unidos y la firma inminente del amplio acuerdo de asociación con la Unión Europea, que abarca el comercio, la cooperación y el diálogo de políticas, permitirán que los países centroamericanos se abran más a esos mercados y cooperen en ciertas áreas de política comercial. No obstante, el logro de mayor integración o progreso en la ejecución de la unión aduanera seguirá enfrentado dificultades a causa de los intereses nacionales divergentes y algunos conflictos políticos (por ejemplo Nicaragua y Costa Rica).

Herramientas de análisis de conflictos: visión general

Las herramientas de análisis de conflictos pueden ser muy útiles a la hora de analizar las dimensiones de un conflicto y adquirir una mayor comprensión del contexto del conflicto. Su alto potencial de visualización ayuda a describir una situación compleja y, por lo tanto, a hacerla más evaluable. Son muy prácticas ya desde el principio del proceso de planificación del proyecto para encontrar posibles puntos de partida para la acción, pero pueden aplicarse durante todo el ciclo del proyecto y ayudar a encontrar formas de adaptar actividades e identificar nuevos actores.

Hay muchas herramientas diferentes para analizar conflictos que cubren aspectos similares y complementarios, tienen diferentes grados de complejidad y ofrecen diferentes ventajas y desventajas. Así pues, es recomendable o incluso necesario combinarlas, dependiendo del objetivo y propósito específico del análisis del conflicto.

Este documento ofrece una visión general sobre una selección de herramientas disponibles, que se agrupan en tres dimensiones de análisis: factores impulsores, partes interesadas y dinámicas, con la excepción de dos herramientas que cubren las tres dimensiones y se agrupan por separado. Dependiendo del propósito del análisis del conflicto se recomienda usar al menos una herramienta por categoría para obtener una visión más completa de la realidad del conflicto sobre el terreno.

Algunas recomendaciones para aplicar las herramientas:

- ¡Recuerde que las herramientas solo pueden reflejar una realidad muy simplificada!
- Todas las herramientas pueden utilizarse para estudios teóricos, pero adquieren más sentido y son más prácticas si las aplican grupos de personas de una manera participativa y facilitada en la medida de lo posible.
- Disponga un entorno seguro para el uso de las herramientas.
- Compruebe si son más apropiados grupos mixtos o grupos divididos por género.
- Es muy recomendable conocer las hipótesis y resultados del análisis validados por otras personas, idealmente por varios actores del conflicto.

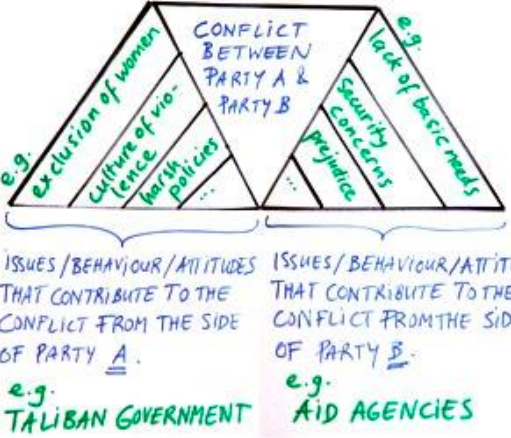
- Las herramientas pueden y deben utilizarse para analizar el conflicto Y la paz, por lo que deben elegirse nombres neutrales para las herramientas (árbol en lugar de árbol de conflicto o árbol de solución).

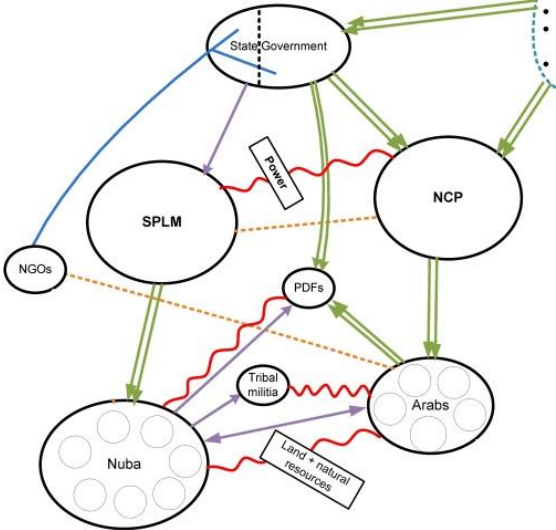
Sensibilidad de las herramientas al género:

Cada herramienta puede utilizarse de un modo sensible al género a) incluyendo las perspectivas de mujeres y hombres en el análisis y b) analizando específicamente las cuestiones de conflicto y paz de mujeres y hombres. En la siguiente tabla encontrará una lista de preguntas específicas de género para cada herramienta. Además, para comprobar los resultados específicos de género del análisis, podría dejar que mujeres y hombres dibujaran las herramientas por separado y luego debatieran los resultados en el pleno.


Herramienta	Propósito y cuándo utilizarla	Ventajas/Desventajas	Sensibilidad al género	Visualización
Factores impulsores				
Árbol	<ul style="list-style-type: none"> - Para analizar los factores de un conflicto: causas estructurales/origen (raíces), problema principal/cuestiones del conflicto (tronco) y efectos/síntomas del conflicto (ramas) - Ayuda a distinguir entre causas subyacentes y efectos ➔ Para encontrar puntos de partida apropiados para futuras intervenciones ➔ Útil para planificar y elaborar estrategias dentro de una organización, ya que 	<ul style="list-style-type: none"> - Es muy práctica como herramienta introductoria para el análisis del conflicto - Sencilla y fácil de usar - Útil para dirigir la atención a las causas originarias - Puede adaptarse de diferentes maneras - Árbol de solución: sustituye el problema principal por el 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cuestiones son importantes para mujeres y hombres? - ¿Cuál es la perspectiva de mujeres y hombres respecto al problema principal, las causas originarias y los efectos? - ¿Cómo afectan los efectos del conflicto a mujeres y hombres? - ¿Cuál es la dimensión de género de las causas originarias (es decir, estrés demográfico: hombres jóvenes desempleados; 	

	<p>sirve como base para debatir prioridades y encontrar posibles puntos de intervenciones (puntos de partida)</p>	<p>objetivo, las causas originarias por posibles objetivos y los efectos por impactos positivos (a largo plazo)</p>	<p>historial de conflicto armado: legado de violencia de género, mujeres viudas, niñas y niños que han sufrido violaciones)</p>	<p>http://www.iisd.org/csconservation/conflict_tree.aspx</p>
--	---	---	---	--

<p>Pilares</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para identificar las causas del conflicto (o paz) visualizando las cuestiones, comportamiento y actitudes de las partes del conflicto que contribuyen al conflicto/a la paz - Los pilares pueden referirse a causas estructurales, causas próximas, efectos, actitudes y comportamiento de ciertos actores, etc. <p>→ Para tomar decisiones estratégicas sobre en qué pilares trabajar para debilitar las bases del conflicto/fortalecer la paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La herramienta es más útil para lanzar una tormenta de ideas sobre estrategias potenciales que para adquirir una mayor comprensión - Puede adaptarse de diferentes maneras 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de cuestiones, especialmente causas y efectos, son particularmente importantes desde la perspectiva de una mujer o un hombre? - ¿Cómo afectan a mujeres y hombres? - ¿Tienen mujeres y hombres los mismos intereses y posiciones o son diferentes (p. ej., para apoyar la situación)? 	 <p>Gattiker (2007)</p>
-----------------------	--	---	---	--

Actores				
<p>Mapeo de actores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para presentar a los actores y colocarlos en relación con el conflicto y entre sí - Para identificar la naturaleza de las relaciones entre ellos y su orientación o posición de poder <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer un mapa de todos los actores de un contexto determinado puede ser una tarea muy compleja y que lleve mucho tiempo. Es importante centrarse en el área de interés para el análisis particular (es decir, área de proyecto, nivel local/ regional/internacional, etc.). - No olvide poner también en el mapa a su organización/empresa, ya que también forma parte del contexto - Puede utilizarse en combinación con otras herramientas como la herramienta Mapeo de 	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de usar - Buen efecto de visualización - Para tomar conciencia de actores que de otro modo permanecen ocultos - Nos muestra lo que sabemos, pero también lo que podríamos necesitar averiguar - Las/los participantes pueden aprender de las experiencias y percepciones de las demás personas 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Dónde están las mujeres y los hombres en el contexto del conflicto? - ¿En qué se difieren y se parecen los roles, las relaciones y el poder de las mujeres y los hombres en el contexto del conflicto? 	 <p>CDA (2012)</p>

	miedos, necesidades, intereses y posiciones (o cebolla; véase abajo)			
--	--	--	--	--

<p>Cebolla: posiciones, intereses, necesidades, miedos de actores/partes del conflicto o, «Mapeo de miedos, necesidades e intereses (FNI)»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para analizar las <u>posiciones</u> (lo que dicen que quieren (en público)), los <u>intereses</u> (lo que realmente quieren/intentan conseguir con sus posiciones), las <u>necesidades</u> (lo que tienen que tener (el mínimo)) y los <u>miedos</u> (necesidades que tienen miedo de perder o que faltan) de los actores - Para identificar las cuestiones clave del conflicto (de acuerdo con las percepciones de las partes), la fuente de influencia de las diferentes partes, las dinámicas de poder entre partes y para estimar la disposición de las partes a negociar - Útil para combinar con un mapeo de actores - Siempre hay partes interesadas principales (personas/grupos necesarias/necesarios para resolver el conflicto) y partes interesadas secundarias (personas/grupos que tienen influencia/interés pero que no están directamente implicadas/implicados) que deben considerarse por separado 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser difícil distinguir entre posiciones, intereses, necesidades y miedos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pregunte dónde se encuentran las mujeres y hombres en conflicto y cuáles son sus roles y su poder - ¿Hay diferencias específicas de género o características comunes en los intereses, necesidades y miedos de las partes en conflicto? 	<div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Presentación de curso KOFF (2014)</p>
---	---	--	--	---

	→ Para encontrar puntos de partida apropiados para futuras intervenciones			
--	---	--	--	--

<p>Triángulo ABC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para comprender los vínculos y dinámicas entre las actitudes (A), el comportamiento (B) y el contexto (C) de las partes en conflicto - En cada uno de los tres ángulos puede iniciarse o imponerse un conflicto, pero también aliviarse o incluso resolverse. Los tres componentes se influyen mutuamente. <p>→ Para evaluar proyectos → Como herramienta preparatoria para un análisis Do No Harm (no hacer daño)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer la atención de los usuarios respecto a las actitudes de la gente; a menudo impulsoras extremadamente poderosas de un conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay diferencia entre las actitudes y el comportamiento de mujeres y hombres que pertenecen a la parte analizada del conflicto? - ¿Se ven mujeres y hombres afectadas/afectados de modo diferente por el contexto del conflicto? <p>Las funciones de las mujeres y los hombres pueden representarse en diferentes triángulos</p>	
<p>Triángulo de género</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para analizar actores y cuestiones que conducen al comportamiento de actores - Para analizar relaciones de poder, percepciones y funciones de actores, así como causas y el contexto - Para analizar dimensiones específicas de género de relaciones sociales - Para desenmarañar los patrones sociales para una 		<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad al género en sí 	<p>Gattiker (2007)</p>

	<p>comprensión más detallada del contexto</p> <p>→ Para planificación, seguimiento y evaluación</p>			
<p>Pirámide</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para averiguar cómo se posicionan los actores clave en los diferentes niveles jerárquicos dentro de un contexto - Para detectar vínculos potenciales entre actores de diferentes niveles, cuyo establecimiento podría provocar un mejor impacto en el futuro - No olvide poner también en el mapa a su organización/empresa, ya que también forma parte de la situación <p><i>Los niveles podrían definirse del siguiente modo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel I: representantes políticos y militares de las partes en conflicto o terceras partes, 		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Dónde están las mujeres? ¿Dónde están los hombres? ¿Dónde están las mujeres y los hombres en las jerarquías de las partes en conflicto? - ¿En qué se difieren y se parecen los roles, las relaciones y el poder de las mujeres y los hombres en el contexto del conflicto? <p>Las mujeres y los hombres pueden mapearse por</p>	<p>Gattiker (2007)</p>

	<p>organizaciones intergubernamentales, organizaciones gubernamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vía II: individuos, académicas/académicos, sociedad civil, ONG nacionales e internacionales (comprometidos con la consolidación de la paz) - Vía III: organizaciones de base locales, ONG locales, organizaciones humanitarias, ONG de desarrollo y derechos humanos 		<p>separado en la pirámide.</p>	
Dinámicas				
Análisis de campos de fuerza	<ul style="list-style-type: none"> - Para identificar diferentes fuerzas que influyen en el conflicto, apoyando (factores impulsores/positivos) o dificultando (factores restrictivos/negativos) a la organización ejecutora en su misión de lograr un cambio deseado - Para identificar factores que unen a la gente (conectores) y factores que dividen a la gente (divisores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos factores no son ni positivos ni negativos 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de cuestiones, especialmente causas y efectos del conflicto, son particularmente importantes desde la perspectiva de una mujer o un hombre? - ¿Cómo afectan éstas a mujeres y hombres? - ¿Tienen mujeres y hombres los 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Para encontrar fortalezas y debilidades de estos factores - Para encontrar modos de influir en los factores <p>→ Útil para apoyar procesos de planificación y elaboración de estrategias</p>		<p>mismos intereses y posiciones o son diferentes (p. ej., para apoyar la situación)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Tienen mujeres y hombres diferentes funciones (como saboteadores/as o transformadores/as)? 	<p>OBJECTIVE: e.g. PEACEFUL ELECTIONS</p> <p>→ DIRECTION of DESIRED CHANGE →</p> <p>POSITIVE/DRIVING FACTORS e.g. ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... NATIONAL LEADERSHIP ... SUPPORT FROM LOCAL NGOS ... PEACE COMMITTEES ... PUBLIC OPINION ... etc. <p>NEGATIVE/RE-STRAINING FACTORS e.g. ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... RESISTANCE IN THE ARMY ... NO UNITY AMONG NGOS ... POOR TRAINING FOR ELECTION MONITORS ... CONFLICT BETWEEN PARTIES ... etc. 	<p>Gattiker (2007)</p>
--	---	--	---	--	------------------------

<p>Escenario</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para evaluar las diferentes direcciones (escenarios) que podría tomar un conflicto (normalmente se identifica el escenario más favorable, el escenario más probable y el escenario más desfavorable) y considerar las medidas potenciales que debe adoptar la organización - Para identificar las variables que afectan al modo en que puede desarrollarse el conflicto - Para facilitar la reflexión sobre modos de alentar factores positivos y evitar resultados negativos <p>→ Para la futura planificación de proyectos</p> <p>→ Para orientar sobre cómo adaptar las estrategias y prioridades de una organización si se hace realidad un escenario determinado</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Pensamos en mujeres y hombres? - ¿Qué diferencias podría haber en un escenario desde la perspectiva de una mujer y desde la perspectiva de un hombre? - ¿Qué deberá adaptarse en el proyecto si pensamos en mujeres y hombres? 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <th data-bbox="1310 292 1496 627">Possible Scenarios</th> <th data-bbox="1496 292 1668 627">Indicators describing these scenarios</th> <th data-bbox="1668 292 1870 627">Priorities and strategies to be adopted by your organization</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <td data-bbox="1310 627 1496 711">Scenario 1</td> <td data-bbox="1496 627 1668 711"></td> <td data-bbox="1668 627 1870 711"></td> </tr> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <td data-bbox="1310 711 1496 796">Scenario 2</td> <td data-bbox="1496 711 1668 796"></td> <td data-bbox="1668 711 1870 796"></td> </tr> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <td data-bbox="1310 796 1496 880">Scenario 3</td> <td data-bbox="1496 796 1668 880"></td> <td data-bbox="1668 796 1870 880"></td> </tr> </tbody> </table>	Possible Scenarios	Indicators describing these scenarios	Priorities and strategies to be adopted by your organization	Scenario 1			Scenario 2			Scenario 3		
Possible Scenarios	Indicators describing these scenarios	Priorities and strategies to be adopted by your organization														
Scenario 1																
Scenario 2																
Scenario 3																

				<p>Presentación de curso KOFF (2014)</p>
<p>Etapas de conflicto y paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para analizar las dinámicas cambiantes de un conflicto y el aumento y disminución de la intensidad del conflicto - Para comprender la etapa de conflicto/paz en que se encuentra actualmente el contexto - Se han clasificado conjuntamente 15 etapas potenciales de conflicto: 1. formación latente, 2. escalada/confrontación, 3. baja intensidad, 4. alta intensidad/resistencia, 5. acuerdo impuesto/paz negativa, 6. conflicto social prolongado, 7. estancamiento mutuamente perjudicial, 8. cambio en el panorama político, 9. reducción del conflicto/mejora, 10. prenegociaciones, 11. diplomacia vía I – vía II, 12. cese de fuego/acuerdo, 13. 	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién está en el poder en las diferentes etapas? - ¿Cómo se ven mujeres y hombres afectadas/afectados en las diferentes etapas? - ¿Qué funciones comunes o diferentes tienen mujeres y hombres en las diferentes etapas del conflicto? 	<p>Gattiker (2007)</p>

	<p>consolidación de la paz posconflicto, 14. reconstrucción/reconciliación , 15. paz positiva sostenible.</p> <p>→ Adecuada para hacer el seguimiento de una situación de conflicto</p> <p>→ Para planificar actividades aprovechando la oportunidad de una mejor previsibilidad de posibles tendencias y patrones futuros</p>			
Factores impulsores, partes interesadas y dinámicas				
Mapeo de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Para visualizar la complejidad y las dinámicas de un conflicto - Para identificar e interconectar factores y actores clave que influyen en las dinámicas - Para mostrar las interacciones y conexiones entre actores, factores y dinámicas con cadenas de impacto y reforzar y contrarrestar bucles de retroalimentación - La información necesaria para diseñar este sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el conflicto como un sistema complejo y enfatiza las relaciones entre las partes (factores, actores) de un sistema, en lugar de una lista (estática) de ellas y, por lo tanto, refleja 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de relaciones, intereses y necesidades diferentes y comunes tienen mujeres y hombres de las partes en conflicto? - ¿Cómo afectan las cuestiones del conflicto representadas en el diagrama a 	

	<p>debe ser generada a través del uso de otras herramientas (como árbol, cebolla, pilares, etc.)</p> <p>→ Una herramienta muy útil para encontrar puntos de partida y desarrollar estrategias de intervención: los detalles y la gran complejidad de la herramienta facilitan la búsqueda/consideración de formas alternativas de intervención para cambiar el sistema</p> <p>→ Para trazar efectos intencionados y no intencionados de estrategias de intervención</p>	<p>mejor la realidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra que un cambio en una parte del sistema provocará cambios en otras partes - Más complicada que otras herramientas y requiere más tiempo 	<p>mujeres y hombres?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay factores/cuestiones (o actores) de importancia específica para mujeres u hombres? 	<p>Liberia Conflict System</p> <p>CDA (2012)</p>
<p>Líneas de tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para comprender actores, factores y dinámicas de un conflicto determinado desde las diferentes perspectivas de las partes - Para registrar las fechas y eventos importantes cronológicamente - Para comprender mejor cómo perciben las partes la historia del conflicto 	<p>-</p>	<p>Pueden dibujarse diferentes líneas de tiempo para mujeres y hombres que representen las partes en conflicto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Perciben mujeres y hombres la historia del conflicto de forma similar o diferente? 	

Formación KOFF: Analyzing Conflicts Revisited – From Theory to Practice, impartida en marzo de 2014 en Berna por Michaela Ledesma y Anna Bernhard. Materiales de formación y presentaciones.

KOFF (2012): Gender Analysis of Conflict. Octubre de 2012. Obtenido el 28 de mayo de 2014 en:
http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/koff/Publications/GENDERAnalysis_of_Conflic_Handout.pdf

Van Brabant, K. (2010): PEACEBUILDING HOW? Systems Analysis of Conflict Dynamics. Interpeace. Obtenido el 28 de mayo de 2014 en:
<http://www.interpeace.org/publications/peacebuilding-and-policy-resources/144-peacebuilding-how-systems-analysis-of-conflict-dynamics-english/file>

ONU Mujeres (2010): Gender and Conflict Analysis. Obtenido el 28 de mayo de 2014 en:
<http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Media/Publications/en/04AGenderandConflictAnalysis.pdf>

Bibliografía

Documentos Generales a la Sensibilidad a los Conflictos

Anderson, M. (1999), Acción sin daño: como la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o el conflicto.

Lynne Rienner Publishers: Boulder Colorado, www.ffla.net/publicaciones/doc_download/94-acci%C3%B3n-sin-da%C3%B1o-c%C3%B3mo-la-ayuda-humanitaria-puede-apoyar-la-paz-o-la-guerra.html

Anderson M, Olson L. 2003, Confronting war: Critical lessons for peace practitioners, The Collaborative Development Action, <http://www.cdacollaborative.org/publications/reflecting-on-peace-practice/rpp-books%C2%A0and-major-reports/confronting-war-critical-lessons-for-peace-practitioners/>

Banfield J., Barbolet A., Goldwyn R., Killick N. (2005), Práctica empresarial sensible al conflicto: guía para la industria extractiva, International Alert, http://www.international.alert.org/sites/default/files/Economy_2005_CSBPGuidanceForExtractives_All_SP_v2013.pdf

Barbolet A, Goldwyn R, Groenewald H, Sherriff A 2005, The utility and dilemmas of conflict sensitivity, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/dialogue4_barbolet_etal.pdf

Brown S, Goldwyn R, Groenewald H, McGregor J 2009, Conflict sensitivity consortium benchmarking paper, DFID, CARE, Saferworld, International Alert, <http://www.conflictsensitivity.org/publications/conflict-sensitivity-consortium-benchmarking-paper-full-version>

Bush K 2001, Peace and conflict impact assessment (PCIA) - Five years on: The commodification of an idea, viewed 14 May 2012, http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/dialogue1_bush.pdf.

CDA 2011, DNH guidance note: Peacebuilding and DNH, Collaborative Learning Projects, <http://www.cdacollaborative.org/publications/do-no-harm/dnh-guidance-notes/dnh-guidance-note-peacebuilding-and-dnh>

Center for Peacebuilding KOFF 2012, Newsletter 105 Fragility, swisspeace. <http://www.swisspeace.ch/projects/koff/koff-newsletter-pdf-archive.html>

DFID 2010, Working effectively in conflict-affected and fragile situations, Briefing paper B: Do no harm. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67696/summary-note-briefing-papers.pdf

Dumas J., Frank V. (2008), Análisis de paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD), Fundación Futuro Latinoamericano,

<http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/files/documents/1976/attachment/analisis-sensible-al-conflicto.pdf>

Dumas J., Spadoni E., (2010), Marco de análisis para un enfoque sensible a la conflictividad, Fundación Futuro Latinoamericano,

http://www.academia.edu/17681228/An%C3%A1lisis_de_conflicto_y_el_enfoque_de_sensibilidad_al_contexto_conflictivo

Gaigals C, Leonhardt M. (2000), Conflict-sensitive approaches to development practice, International Alert, Saferworld, IDRC, http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conflict-Sensitive_Approaches_to_Development.pdf .

Gaigals C, Leonhardt M. (2012), Conflict-sensitive approaches to development: A review of practice, International Alert, Saferworld, IDRC, <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10596649641conflict-sensitive-develop.pdf>

Interpeace (2010), What is Peacebuilding? Do no Harm, Conflict Sensitivity and Peacebuilding, Interpeace, <http://www.interpeace.org/publications/peacebuilding-and-policy-resources/146-what-is-peacebuilding-do-no-harm-conflict-sensitivity-and-peacebuilding/file>

Lange M. (2014), Building Institutional Capacity for Conflict-Sensitive Practice: The Case of International NGOs, International Alert, <http://www.international-alert.org/resources/publications/building-institutional-capacity-conflict-sensitive-practice>

Paffenholz, T. (2005), Peace and conflict sensitivity in international cooperation: An introductory overview, International Politics and Society, 4, 63-82, <http://www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2798>

Reimann C. (2000), Hacia la transformación de conflictos: evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/spanish_reimann_handbook.pdf

Spadoni E., Fundación Futuro Latinoamericano (2010), Comprender, Unir y Actuar, Técnicas y herramientas para un enfoque sensible a la conflictividad, <http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/files/documents/1976/attachment/analisis-sensible-al-conflicto.pdf>

Saferworld (2012), EU external action: Towards conflict sensitivity, Saferworld Briefing Note June 2012,

http://www.operationspaix.net/DATA/DOCUMENT/7385~v~EU_External_Action_Towards_Conflict_Sensitivity.pdf

Schmelze B. (2005), New trends in peace and conflict impact assessment PCIA: Introduction, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/dialogue4_pcianew_intro.pdf

SDC (2012), Evaluation of the Performance of SDC Instruments in Fragile and Conflict-Affected Contexts, <https://ext.d-nsbp-p.admin.ch/NSBExterneStudien/68/attachment/de/313.pdf> .

Thonon C. B. (2009), Diagnostico de construcción de paz, Análisis de la perspectiva de construcción de paz en la coopeación al desarrollo de las comunidades autónomas, Escola de cultura de pau, <http://escolapau.uab.cat/img/qcp/diagnostico.pdf>

UNICEF (2011), Conflict Sensitivity and peacebuilding in UNICEF, technical note, UNICEF, <http://www.unicefinemergencies.com/downloads/eresource/docs/conflict%20sensitivity/UNICEF%20Technical%20Note%20on%20Conflict%20Sensitivity%20and%20Peacebuilding%5B1%5D.pdf>

USAID (2004), Conflict-sensitive programming through monitoring and evaluation, Capable Partners Program (CAP), <http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/M-files/CCRVI/CCVRI-Monitoring-and-evaluating-conflict-sensitivity-challenges-and-solutions.pdf>

Villanueva SD (2009), Managing performance in peacebuilding: Framework for conflict-sensitive monitoring and evaluation, GoP-UN ACT for Peace Programme, <http://www.ph.undp.org/content/dam/philippines/docs/CPRU/Managing%20Performance%20in%20Peacebuilding.pdf>

Vásquez O. (2011), Especialización acción sin daño y construcción de paz, Sensibilidad al conflicto. Principios, estrategias metodológicas y herramientas, COSUDE, GIZ, PIUPC, <http://www.bivipas.unal.edu.co/bitstream/10720/415/26/D-222-PIUPC-P26-249.pdf>

Woodrow P., Chigas D. (2009), A distinction with a difference: Conflict-sensitivity and peacebuilding, Berghof Collaborative Learning Projects CDA, <http://reliefweb.int/report/world/distinction-difference-conflict-sensitivity-and-peacebuilding>

Manuales, Gestión & Herramientas para la sensibilidad al conflicto & Acción sin daño

CDA (2004), Do no harm project: Trainer's manual workbook and exercises, A Manual of the Do No Harm Project, Local Capacities for Peace Project, <http://www.cdacollaborative.org/publications/do-no-harm/dnh-training-materials/dnh-trainers-manual-workbook-and-exercises> .

CPR (2009), Guidelines for planning, monitoring and evaluation in conflict prevention and recovery settings, UNDP planning, monitoring and evaluation Handbook, <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/compendiums/CPR-Compendium.doc>

Conflict Sensitivity Consortium (2012), How to guide to conflict sensitivity, Conflict Sensitivity Consortium, <http://www.conflictsensitivity.org/content/how-guide>

Culbertson H., Lederach J.P., Neufeldt R. (2007), Reflective peacebuilding: A planning, monitoring and learning toolkit, The Joan B. Kroe Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame and Catholic Relief Services, <http://kroc.nd.edu/research/books/strategic-peacebuilding/275>

Fewer, International Alert, Safer World (2002), Conflict sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding: Tools for PCIA, International Development Research Centre, <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/148-conflict-sensitive-approaches-to-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding> .

Gaigals C., Leonhardt M. (2001), Conflict-sensitive approaches to development: A review of practice, International Alert, Saferworld, IDRC, <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10596649641conflict-sensitive-develop.pdf>

Helvetas (2012), 3-steps of Working in Fragile and Conflict Affected Situations (WCFS), https://assets.helvetas.ch/downloads/field_guide_working_in_fragile_and_conflict_affected_situations.pdf

International Alert (2003), Resource pack for conflict transformation, International Alert, http://www.hrea.org/index.php?base_id=104&language_id=1&erc_doc_id=493&category_id=21&category_type=3&group=

Lederach J.P. (2009), Pequeño libro para la transformación de conflictos, Good Books, http://api.ning.com/files/L1oS8l*XBY-6tA7NycXrRDXtrNBclOjyQQAtAOEMUeizs-KW*n3ShLnR4bt*Ulct0smidAxkTwSQ0tr1ft43H-8AEYRipPDA/TRANSFORMACINdeconflictos.doc.

Kolarova D., Mécréant L., van der Leest K. (2010), A Guidance for integrating peacebuilding into development, Initiative for Peacebuilding, Partners for Democratic Change International, <http://www.initiativeforpeacebuilding.eu/pdf/1102PeaceDevelopment.pdf>

Leonhart M., Haye J.D.L., Campbell S. (2003), Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding: A resource pack, Africa Peace Forum, Center for Conflict Resolution, <http://www.conflictsensitivity.org/publications/conflict-sensitive-approaches-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding-res>

Neufeldt R. (2006), Peacebuilding: A Caritas training manual, Caritas Internationalis, <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/B09D26A79A622416C1257187002C4053-caritas-gen-oct02.pdf>

OECD/DAC (2008), Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities. Working draft for application period, <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/39774573.pdf> .

Saferworld, Conciliation Resources (2011), Advocacy capacity building: A training toolkit, People's Peacemaking Perspectives project, <http://www.c-r.org/resources/advocacy-capacity-building-training-toolkit>

SDC (2006), Conflict-Sensitive Program Management CSPM, Integrating Conflict Sensitivity and Prevention of Violence into SDC Programs – A Handbook for Practitioners. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/themen/fragile-kontexte/159271-cspm-int1_EN.pdf

Trocaire (2011), Conflict Sensitivity Toolkit, Trocaire, http://www.trocaire.ie/sites/trocaire/files/resources/policy/conflict_sensitivity_toolkit_final_version_oct_2011_1.pdf

Cursos en línea & Material del curso a la sensibilidad al conflict y acción sin daño

Conciliation Resources (2010): Talking Borders, Parts 1-3 (films), <https://www.youtube.com/watch?v=RvM84axOkUA>

UN WOMEN, The gender journey: Thinking outside the box, Online training course, http://202.144.77.85/review/undp/On_Going_Courses/UNDP_Gender_Journey_Updates/Beta/login.htm.

UNSSC (2011), Conflict analysis for prevention and peacebuilding, Semi-tutored online training course, <http://www.unssc.org/home/activities/conflict-analysis-prevention-and-peacebuilding-online-course>.

USIP, Conflict Analysis, Online training course, <http://www.usip.org/academy/online-courses-and-simulations>.

WAAC (2008), Mission Possible: A gender and media advocacy training toolkit, Online training toolkit, http://www.peacewomen.org/portal_advocacy_item.php?id=24

CDA (2004), Do no harm project: Trainer's manual workbook and exercises, A Manual of the Do No Harm Project, Local Capacities for Peace Project, <http://www.cdacollaborative.org/publications/do-no-harm/dnh-training-materials/dnh-trainers-manual-workbook-and-exercises>

Culbertson H, Lederach JP, Neufeldt R 2007. Reflective peacebuilding: A planning, monitoring and learning toolkit, The Joan B. Kroe Institute for International Peace Studies, <http://kroc.nd.edu/research/books/strategic-peacebuilding/275>

Gaigals C, Leonhardt M 2001, Conflict-sensitive approaches to development: A review of practice, International Alert, Saferworld, IDRC, <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10596649641conflict-sensitive-develop.pdf>

Helvetas Swiss Intercooperation 2012, 3-steps of Working in Fragile and Conflict Affected Situations (WCFS), https://assets.helvetas.ch/downloads/field_guide_working_in_fragile_and_conflict_affected_situations.pdf

Saferworld (2014), Training of Trainers manual: Transforming conflict and building peace, Saferworld, <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/797-training-of-trainers-manual-transforming-conflict-and-building-peace>

Sri Lankan Consortium (2012), Facilitator's Guide to Conducting an Introductory Workshop on Conflict Sensitivity, Sri Lankan Consortium, <http://conflict.care2share.wikispaces.net/file/view/CS+module+CS+consortium+25-6-12-Final.pdf>

World Vision, Do no Harm Online-Training, <http://www.wvecampus.com/articulate/ipacs/>

Educación & Sensibilidad al conflicto

Alberca J. I. (2015), Escuelas y educación en los conflictos armados, IEEE, http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2015/DIEEEA19-2015_Escuelas-Educacion_ConflictosArmados_MJIA.pdf

INEE (2014), Educación sensible al conflicto, INEE, [http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1148/INEE_Notas_de_Orientaci%C3%B3n_sobre_Educaci%C3%B3n_Sensible_al_conflicto-VF_\(1\)_1.pdf](http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1148/INEE_Notas_de_Orientaci%C3%B3n_sobre_Educaci%C3%B3n_Sensible_al_conflicto-VF_(1)_1.pdf)

INEE (2013), Guidance Note on Conflict Sensitive Education, INEE, <http://www.ineesite.org/en/resources/inee-guidance-note-on-conflict-sensitive-education>

Tierra y la sensibilidad al conflicto

Goddard N., Lempke M. (2013), Accion sin daño en los derechos a la tenencia y la propiedad de la tierra: diseño e implementacion de programas de tierras sensibles al conflicto, CDA,

<http://cdacollaborative.org/publication/accion-sin-dan%CC%83o-en-los-derechos-a-la-tenencia-y-la-propiedad-de-la-tierra/>

Van der Zwan (2011), Practice Note 7: Conflict-sensitive land policy and land governance in Africa, International Alert, <http://www.international-alert.org/resources/publications/conflict-sensitive-land-policy-and-land-governance-africa>

Ayuda Humanitaria & Sensibilidad al conflicto

Inter-Agency Standing Committee (2007), Inter-agency contingency planning guidelines for humanitarian assistance, IASC Sub-Working Group on Preparedness and Contingency Planning,

<http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-products-products&productcatid=13>

Overseas Development Institute (2011), Applying conflict sensitivity in emergency response: Current practice and ways forward, Humanitarian Practice Network paper, <http://www.odihpn.org/hpn-resources/network-papers/applying-conflict-sensitivity-in-emergency-response-current-practice-and-ways-forward>

Rojas G. (2014), La ayuda humanitaria inmediata para población víctima en Bogotá y el enfoque de acción sin daño, Universidad nacional de Colombia,

<http://www.bivipas.unal.edu.co/bitstream/10720/691/1/LA%20AYUDA%20HUMANITARIA%20INMEDIATA%20PARA%20POBLACION%20VIC%20TIMA%20EN%20BOGOT%20Y%20EL%20ENFOQUE%20DE%20ACCION%20SIN%20DA%20O.pdf>.

World Vision (2015), Conflict Sensitivity in Emergencies: Learning from the Asia Tsunami Response, <http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/Conflict-sensitivity-in-Emergencies.pdf>

Zicherman N. (2011), Applying conflict sensitivity in emergency response, Humanitarian Policy Group Network Paper no. 70, <http://www.odihpn.org/hpn-resources/hpn-network-papers/applying-conflict-sensitivity-emergency-response-current-practice-ways-forward>

Agua & Sensibilidad al Conflicto

African Development Bank (2013), Capacity Building on the Application of the Fragility Lens: Working effectively in the Water Sector in fragile states, Tunis,

https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/Themes/resource_en_223978.pdf .

Tearfund (2013), Double Dividends: Exploring how water, sanitation and hygiene programmes can contribute to peace- and state-building, <http://reliefweb.int/report/world/double-dividends-exploring-how-water-sanitation-and-hygiene-programmes-can-contribute>

Contextos nacionales

Asian Development Bank (2012), A peacebuilding tool for a conflict-sensitive approach to development: A pilot initiative in Nepal, Asian Development Bank,

<http://www.adb.org/publications/peacebuilding-tool-conflict-sensitive-approach-development-pilot-initiative-nepal> .

Attree L. (2010). Conflict-Sensitivity Assessment of EU programmes in Sri Lanka, European Union and Saferworld, <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/535-conflict-sensitivity-assessment-of-eu-programmes-in-sri-lanka> .

Brachet J., Wolpe H. (2005). Conflict-sensitive development assistance: The case of Burundi, Social Development Papers, Conflict Prevention & Reconstruction Unit, World Bank,

<https://www.brandeis.edu/ethics/pdfs/ConflictSensitiveDevelopment.pdf>

CARE International (2011), Applying Conflict Sensitivity at Project Level: Case Study, CARE International Kenya's Sweetening Justice Project, <http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/Applying-Conflict-Sensitivity-at-project-level-CASE-STUDIES.pdf>

CARE Nepal (2008), Care Nepal's strategy on conflict sensitivity & peace building 2008-2012, Wordscape Printing Press, Kathmandu. http://www.carenepal.org/publication/_WYPS%20Report.pdf .

Dittli R. (2011). Conflict sensitivity assessment international assistance in Gaza: Aiding fragmentation or unity? Center for Peacebuilding KOFF, swisspeace, http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/koff/Publications/Gaza_Conflict_Sensitivity_Assessment.pdf

GIZ (2011), Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia: sin hacer daño, GIZ, http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/BOL_Lecciones_PCA.pdf

Ledesma M. (2013), Northern Bahr-el Ghazal State, South Sudan Conflict Sensitivity Assessment, Center for Peacebuilding KOFF, swisspeace,

http://conflictsensitivityportal.org/fileadmin/user_upload/South_Sudan/Conflict_Sensitivity_Assessment_South_Sudan_final.pdf .

Stamm S. (2013), Conflict Dimensions of International Assistance to Refugees from Syria in Lebanon - A Discussion Paper, Center for Peacebuilding KOFF, swisspeace, http://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/ConflictDimensions_SyrianRefugeesLebanon_swisspeace2013.pdf

Vela M., Rodríguez J. Rodríguez A., García L. (2011), Acción sin daño como aporte a la construcción de paz: propuesta para la práctica, Fundación para la cooperación sinergia, <http://www.psicosocial.net/grupo-accion-comunitaria/centro-de-documentacion-gac/violencia-y-cambio-politico/resolucion-de-conflictos-inv-para-paz/790-accion-sin-dano-como-aporte-a-la-construccion-de-paz-propuesta-para-la-practica>

Establecimiento de normas

Abdel-Malek T., Koenders B. (2011), Progress towards more effective aid: What does the evidence show? Paper presented at the Fourth High-Level Forum on Aid Effectiveness in Busan, 30 Nov. 2011, International Peacebuilding Alliance, <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/48966414.pdf> .

BetterAid (2011), Busan and beyond: Statement by civil society organizations on improving aid effectiveness in situations of conflict and fragility, BetterAid Coordinating Group, http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/ae_in_cafs_csos_statement_finalendorsed-2.pdf

OECD (2011), International engagement in fragile states: Can't we do better?, OECD publishing, <http://www.oecd.org/development/incaf/48697077.pdf> .

OECD (2011), Supporting statebuilding in situations of fragility and conflict, OECD publishing, http://www.oecd-ilibrary.org/development/supporting-statebuilding-in-situations-of-conflict-and-fragility_9789264074989-en

PIUPC, Acción sin daño y reflexiones sobre prácticas de paz: una aproximación desde la experiencia Colombiana, <http://www.corporacionavre.org/wp-content/uploads/2015/03/modulo4.pdf>

The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action, (2005), <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf> .

UNSC (2000), Resolution 1325 on women and peace and security, http://www.un.org/events/res_1325e.pdf .

UNSC (2008), Resolution 1820 on conflict related sexual violence, <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N08/391/44/PDF/N0839144.pdf?OpenElement>

Análisis de Conflictos

Anderlini, S. (2006), Mainstreaming Gender in Conflict Analysis: Issues and Recommendations. Social Development Papers, Conflict Prevention and Reconstruction, http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/02/13/000090341_20060213143713/Rendered/PDF/351500Mainstreaming0gender0WP3301Public1.pdf

BCPR (2003), Conflict related development analysis (CDA), UNDP, <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/crisispreventionandrecovery/overview.html>

CDA (RPP), (2012), Conflict Analysis Framework. Field Guidelines and Procedures, <http://cdacollaborative.org/publication/conflict-analysis-framework-field-guidelines-and-procedures/>

Del Viso N. (2012), Aproximación a un modelo de análisis de conflictos socioecológicos, FUHEM Ecosocial, http://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Analisis/2012/modelo-analisis-conflictos-socioecologicos_N_DEL_VISO_18jun12.pdf

FAO, (2008), Analizando el conflicto, FAO, <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/a0032s/a0032s06.pdf>

Fischer S. (2000), Trabajando con el conflicto - Habilidades y Estrategias para la Acción, Responding to Conflict, <http://www.bibliotecavirtual.info/recursos/Trabajando-con-el-Conflicto.pdf>

Goodhand J, Vaux T, Walker R 2002, Conducting conflict assessments: Guidance notes, DFID, http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conducting_Conflict_Assessment_Guidance.pdf

Hiscock, D. and Dumasy, T., (2012), From conflict analysis to peacebuilding impact: lessons from the People's Peacemaking Perspectives project, Saferworld, Conciliation Resources, <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/629-from-conflict-analysis-to-peacebuilding-impact>

Huber K. (2014), Conflict analysis: the foundation for effective action Dilemmas & options for mediators. MEDIATION PRACTICE SERIES, http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/MPS5-Conflict_analysis_the_foundation_for_effective_action.pdf .

IEEE (2012), El papel de la mujer y el género en los conflictos, Ministerio de Defensa, http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_157_PapelMujeryGeneroConflictos.pdf

KOFF (2012), Gender Analysis of Conflict, Handout. http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/koff/Publications/GENDERAnalysis_of_Conflic_Handout.pdf

Mancini F., Perry C. (2014), Use of Technology for Conflict Analysis. WHITE PAPER for Build Peace, <http://lyvoices.org/wp-content/uploads/2014/04/BP14-Panel-conflict-analysis.pdf>

Melander E. (2006), Manual for conflict analysis, method paper, Division for Peace and Security Through Development Cooperation, SIDA,

http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Manual_for_Conflict_Analysis.pdf .

SDC (2012), Psychosocial conflict analysis: Guide to implementation, Federal Department of Foreign Affairs DFA, http://www.fastenopfer.ch/sites/themes/conflict_analysis.html

Tapia G., Lumerman P., Portilla J., Spadoni E. (2006), Desarrollo y Conflicto, Fundacion cambio democratico, http://scar.gmu.edu/sites/default/files/Manual_Desarrollo_y_Conflicto.pdf

Schirch, L. (2013). Conflict Assessment and Peacebuilding Planning: Toward a participatory Approach to Human Security. Boulder, <http://www.conflict-assessment-and-peacebuilding-planning.org/> .

Van Brabant, K., (2010), Peacebuilding How? Good Practice in Conflict Analysis. Interpeace. Retrieved on March 13, 2014 at: <http://www.interpeace.org/publications/peacebuilding-and-policy-resources/137-peacebuilding-how-good-practices-in-conflict-analysis-english/file> .

Van Brabant, K. (2010), Peacebuilding How? Systems Analysis of Conflict Dynamics? Interpeace, <http://www.interpeace.org/publications/peacebuilding-and-policy-resources/144-peacebuilding-how-systems-analysis-of-conflict-dynamics-english/file> .

UNO (2012), Analisis de género y conflicto, UNO Mujeres, <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/media/publications/es/wpssourcebook-04a-genderconflictanalisis-es%20pdf.pdf>

USAID (2012), Conflict Assessment Framework. Retrieved on March 13, 2014 at: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnady739.pdf

World Bank (2002), El marco del análisis de conflicto (CAF), Social development notes, <http://documents.worldbank.org/curated/en/646381468764051689/pdf/255630CPR51Spanish.pdf>

Paginas Web

Conciliation Resources, a link leading to the People's Peacemaking Projects - many links to resources and case studies, <http://www.c-r.org/PPP>

GSDRC: Conflict analysis: framework and tools: <http://www.gsdrc.org/go/conflict/chapter-1-understanding-violent-conflict/conflict-analysis-framework-and-tools>

INEE Resources on education and fragility: <http://www.ineesite.org/en/education-fragility/resources>

Initiative for Peacebuilding a link to the main page of the Consortiums webpage, <http://www.ifp-ew.org/index.php>

Indepaz: Instituto de estudios para el desarrollo y la paz: www.indepaz.org.co

The Conflict Sensitivity Consortium: <http://www.conflictsensitivity.org/>

Saferworld, a link leading to the People's Peacemaking Projects - many links to resources and case studies, <http://www.saferworld.org.uk/where/people-s-peacemaking-perspectives>

Sipaz, Servicio internacional para la Paz: www.sipaz.org

Videos

Liz Philipson, ActionAid. 2 The Importance of an Effective Conflict Analysis. Uploaded on Aug 4, 2011. speaking at the February 2007 conference hosted by CARE and Actionaid entitled 'Human Rights Based Approaches in Conflict Contexts'; Retrieved on March 13, 2014 at:

<https://www.youtube.com/watch?v=5nCGIN0FJjo>

Lisa Schirch, Conflict Assessment & Peacebuilding Planning - 1 hour narrated training, on 17 January 2014; Retrieved on March 13, 2014 at: http://prezi.com/mq4jqgpozuzw/conflict-assessment-peacebuilding-planning-1-hour-narrated-training/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Susan Allen Nan, GMU Television: Conflict Analysis: Why Bother? Published on Jul 31, 2013; Retrieved on March 13, 2014 at: https://www.youtube.com/watch?v=UHOorMX92_4



EL NEW DEAL *para el compromiso en Estados frágiles*

LOS HECHOS

- **1500 millones de personas** viven en Estados frágiles o en conflicto.
- Aproximadamente el **70% de los Estados frágiles** han sufrido algún conflicto desde 1989.
- Las transformaciones de gobernanza básicas pueden requerir de **20 a 40 años**.
- El **30% de la ayuda oficial al desarrollo (AOD)** se destina a contextos de fragilidad o de conflicto.
- Los países afectados son los que más distan de poder alcanzar los **Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)**.

Las formas actuales de trabajar en los Estados frágiles necesitan una imperiosa mejora. A pesar de la significativa inversión y de los compromisos de la Declaración de París para la Eficacia de la Ayuda (2005) y del Programa de Acción de Accra (2008), los resultados y la optimización de los recursos de la ayuda han sido modestos. Salir de la fragilidad supone un largo trabajo político que requiere **liderazgo y apropiación por parte de los países**. Los procesos de diálogo político han fracasado a menudo debido a la falta de confianza, de inclusión y de liderazgo. Los socios internacionales obvian con frecuencia a los actores nacionales y los intereses de estos, proporcionando la ayuda por vías excesivamente tecnocráticas que subestiman la importancia que reviste la armonización con el contexto nacional y local, y respaldando resultados a corto plazo a expensas de aquellos resultados sostenibles a medio y largo plazo que se derivan de la capacitación y de la instauración de sistemas. Por lo tanto, es necesario un *New Deal* o nuevo acuerdo para el compromiso en Estados frágiles.

LA VISIÓN

Nosotros, miembros del **Diálogo Internacional para la Consolidación de la Paz y del Estado** (en adelante, “Diálogo”), compuesto por el grupo g7+ de 19 Estados frágiles y en conflicto, socios involucrados en el desarrollo y organizaciones internacionales, creemos que es preciso contar con una nueva arquitectura de desarrollo y nuevas formas de trabajo, más adaptadas a la situación y a los desafíos que entrañan los contextos frágiles, a fin de consolidar Estados y sociedades en paz.

Estos aspectos se han recogido en el *New Deal para el Compromiso en Estados Frágiles* (en lo sucesivo, *New Deal*).

El *New Deal*, basado en la visión y los principios formulados desde la Declaración del Milenio al Plan de Ruta de Monrovia, propone objetivos básicos para la consolidación de la paz y del Estado, se centra en nuevas formas de implicación, e identifica compromisos para alimentar la confianza mutua y lograr mejores resultados en los Estados frágiles.

Reconocemos que el éxito de nuestro esfuerzo conjunto depende del liderazgo y del compromiso del grupo g7+ de Estados frágiles secundado por los actores internacionales. Reconocemos asimismo que unas relaciones Estado-sociedad constructivas y el empoderamiento de mujeres, jóvenes y grupos marginados, actores clave para la paz, constituyen el centro neurálgico de la consolidación de la paz y del Estado. Todos esos elementos resultan esenciales para aplicar el *New Deal*.

EL NEW DEAL

Nosotros, miembros del “Diálogo”, aprobamos el *New Deal* y nos comprometemos a emprender las reformas necesarias para aplicarlo.

- Nos comprometemos a usar los **Objetivos para la Consolidación de la Paz y del Estado (OPE)** como pilar esencial que permita avanzar hacia la consecución de los ODM y oriente nuestras iniciativas en los Estados frágiles y en conflicto. Para septiembre de 2012, los Estados frágiles y los socios internacionales deberán haber desarrollado un conjunto de indicadores para cada objetivo, lo que permitirá seguir el progreso a escala mundial y nacional.
- Nos comprometemos a otorgar plena **PRIORIDAD** a nuevas formas de implicación para secundar **vías de salida de la fragilidad dirigidas y asumidas como propias por los países**, que se basarán en una evaluación de la fragilidad impulsada por cada país y desarrollada por el g7+ con el apoyo de los socios internacionales, en una visión y un plan únicos dirigidos por el país, y en un pacto nacional para aplicar el plan, utilizando los OPE como mecanismo de seguimiento del progreso, así como para respaldar un diálogo político incluyente y participativo.
- Nos comprometemos a alimentar la **CONFIANZA** mutua **proporcionando ayuda, gestionando los recursos más eficazmente y orientando dichos recursos a resultados**. Mejoraremos la transparencia y la gestión del riesgo en la utilización de los sistemas nacionales, y reforzaremos las capacidades nacionales y la oportunidad de la ayuda, aumentando la rapidez y la previsibilidad del financiamiento para alcanzar mejores resultados.

EL NEW DEAL, al detalle

I. Objetivos para la Consolidación de la Paz y del Estado (OPE)

Nosotros, miembros del “Diálogo”, nos comprometemos a usar los **Objetivos para la Consolidación de la Paz y del Estado (OPE)** como pilar esencial que permita avanzar hacia la consecución de los ODM y oriente nuestras iniciativas en los Estados frágiles y en conflicto. Los cinco objetivos son:

Legitimidad política – *Fomentar unas bases políticas incluyentes y la resolución de conflictos*

Seguridad - *Establecer y reforzar la seguridad de las personas*

Justicia - *Combatir las injusticias e incrementar el acceso de las personas a la Justicia*

Fundamentos económicos - *Generar empleo y mejorar los medios de vida*

Ingresos y servicios - *Gestionar los ingresos y crear las capacidades necesarias para una prestación de servicios transparente y equitativa*

Los OPE guiarán la identificación de las prioridades en materia de consolidación de la paz y del Estado en cada país, e informarán la visión y el plan nacionales, así como el pacto a nivel nacional para la aplicación del plan. De igual modo, inspirarán las decisiones de financiamiento mundiales y nacionales con el fin de garantizar el apoyo a todos los países frágiles y a sus prioridades en materia de consolidación de la paz y del Estado.

Para septiembre de 2012, los Estados frágiles y los socios internacionales deberán haber desarrollado un conjunto de indicadores para cada objetivo, lo que permitirá seguir el progreso a escala mundial y nacional. Estos indicadores combinarán mediciones objetivas con otras tendentes a captar opiniones personales sobre los resultados alcanzados.

Obraremos por que se tengan plenamente en cuenta los OPE en el marco de desarrollo posterior a los ODM a partir de 2015 y, después de Busan, por que la Asamblea General de las Naciones Unidas de 2012 y otros foros los tomen asimismo en consideración.

II. **PRIORIDAD** – Implicación para secundar vías de salida de la fragilidad dirigidas y asumidas como propias por los países

Como parte del *New Deal*, nos comprometemos a otorgar plena **PRIORIDAD** a nuevas formas de implicación para secundar **vías de salida de la fragilidad dirigidas y asumidas como propias por los países**, que se basarán en una evaluación de la fragilidad impulsada por cada país y desarrollada por el g7+ con el apoyo de los socios internacionales, en una visión y un plan únicos dirigidos por el país, y en un pacto nacional para aplicar el plan, utilizando los OPE como mecanismo de seguimiento del progreso, así como para respaldar un diálogo político incluyente y participativo. Reconocemos que la participación activa de la ciudadanía y de la sociedad civil, mediante el control constructivo de la toma de decisiones, resulta importante para garantizar la responsabilización.

Evaluación de la fragilidad. Se llevará a cabo una evaluación periódica dirigida por el propio país sobre las causas y características de la fragilidad, así como sobre las fuentes de resistencia, que servirá de base para la elaboración de la visión y del plan únicos. La evaluación incluirá a los principales interesados nacionales y actores no estatales, y se basará en una metodología armonizada, incluida una “**escala de la fragilidad**”,ⁱ que deberá desarrollar el g7+ y deberán validar los socios internacionales.

Visión única, plan único. Elaboraremos y respaldaremos una visión nacional y un plan de transición para salir de la fragilidad. La visión y el plan serán de liderazgo y apropiación nacionales, y deberán desarrollarse en consulta con la sociedad civil y basarse en la evaluación de la fragilidad. Los planes deberán ser flexibles de forma a poder abordar las prioridades en materia de consolidación de la paz y del Estado a corto, medio y largo plazo. El plan dirigido a nivel nacional constituirá el marco de orientación de cualquier identificación de prioridades que realice el país. Las prioridades se controlarán, analizarán y ajustarán anualmente de acuerdo con los principales interesados.

Pacto. El pacto constituye un mecanismo esencial para la aplicación de la visión y del plan únicos. Todo pacto deberá basarse en un amplio abanico de opiniones procedentes de múltiples interesados y del público en general, y deberá revisarse anualmente mediante un examen multipartito. Teniendo en cuenta las diferentes situaciones de fragilidad y los variados contextos nacionales, así como el hecho de que un pacto podrá revestir diversas formas en función de las etapas del proceso de transición que conduzca a salir de la fragilidad, todo pacto deberá velar por garantizar la armonización y la coordinación de los donantes, y por reducir las duplicaciones, la fragmentación y la proliferación de programas.ⁱⁱ Un pacto puede orientar la elección de las modalidades de la ayuda y servir de base para determinar una asignación de los recursos de los donantes alineada con las prioridades nacionales establecidas por el país interesado, de acuerdo con los principios de eficacia de la ayuda. Un pacto puede usarse asimismo como mecanismo de transición esencial a corto plazo con el fin de inspirar las prioridades del país a la hora de establecer su visión y plan únicos, siempre dirigidos por el país. Tras el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Busan, Corea (29 de noviembre – 1 de diciembre de 2011), el g7+ y los socios internacionales elaborarán una definición conjunta de ‘pacto’ en los Estados frágiles para una mejor comprensión y socialización; formularán directrices sobre su uso; y considerarán un mecanismo de examen entre pares entre los países miembros y los socios internacionales para apoyar la aplicación de dicho pacto.

Utilización de los OPE como mecanismo de seguimiento. Las metas y los indicadores de los OPE se utilizarán para realizar el seguimiento del progreso a nivel nacional.

Respaldo al diálogo y al liderazgo políticos. Multiplicaremos nuestro apoyo a todos aquellos procesos de diálogo político creíbles e incluyentes, y respaldaremos las iniciativas mundiales, regionales y nacionales tendentes a capacitar a líderes e instituciones gubernamentales y de la sociedad civil para que puedan encabezar las iniciativas de consolidación de la paz y del Estado. Velaremos por apoyar específicamente la promoción de la participación de los jóvenes y las mujeres en el diálogo político y en las iniciativas de liderazgo.

III. **CONFIANZA** – Compromisos orientados a resultados

Como parte del *New Deal*, nos comprometemos a alimentar la **CONFIANZA** mutua **proporcionando ayuda, gestionando los recursos más eficazmente y orientando dichos recursos a resultados**. Los últimos datos empíricos desvelan que la aplicación de los anteriores compromisos ha sido desigual, por lo que queremos reafirmar los compromisos recogidos en la Declaración de París, el Programa de Acción de Accra y los Principios para el Compromiso Internacional en Estados Frágiles y en Situaciones de Fragilidad (Principios para Estados Frágiles, 2007).ⁱⁱⁱ Para ello, mejoraremos la transparencia y la gestión del riesgo en la utilización de los sistemas nacionales, y reforzaremos las capacidades nacionales y la oportunidad de la ayuda, aumentando la rapidez y la previsibilidad del financiamiento para alcanzar mejores resultados.

Un requisito previo esencial para progresar en todos los compromisos del *New Deal* es fomentar la confianza entre los ciudadanos, las comunidades, el Estado y los socios internacionales, lo que implica generar resultados visibles rápida y continuamente.

Transparencia. Garantizaremos un uso más transparente de la ayuda (AOD o no AOD). A través del CAD, efectuaremos el seguimiento de los flujos globales de recursos que se destinan a los Estados frágiles y cotejaremos la asistencia internacional con los objetivos individuales. Localmente, los países que cuenten con apoyo internacional deberán reforzar los sistemas nacionales de información y planificación (p. ej., presupuestos, portales dedicados a la transparencia, sistemas de gestión de la información sobre la ayuda) o, en su caso, respaldar su creación y desarrollo, así como secundar mecanismos de supervisión nacionales, incluidos los parlamentos. Velaremos por una mayor transparencia de los sistemas fiscales acorde con cada capacidad y contexto, basándonos en las buenas prácticas del G7+ y en los referentes acordados en la esfera internacional en materia de transparencia de los recursos de la ayuda de conformidad con las normas compatibles de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (*International Aid Transparency Initiative, IATI*).^{iv} Recabaremos asimismo la opinión de los ciudadanos a fin de evaluar la transparencia de los recursos nacionales y de la ayuda. Estos compromisos se basan en la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra.^v

Mutualización de riesgos. Asumimos el riesgo de implicarnos en las transiciones, partiendo de la base de que el riesgo que entraña el no implicarse en este contexto puede ser peor que la mayoría de los riesgos que encierra la implicación. Identificaremos estrategias de atenuación del riesgo específicas para cada contexto y de forma conjunta entre donantes, lo que requerirá diferentes enfoques de la gestión del riesgo y del desarrollo de capacidades. Llevaremos a cabo evaluaciones conjuntas de los riesgos inherentes al trabajo en situaciones de fragilidad, y determinaremos y emplearemos mecanismos conjuntos con el fin de reducir los riesgos y gestionarlos mejor, tales como la creación de sistemas nacionales y la mejora de su utilización, la intensificación de las inversiones destinadas a las prioridades en materia de consolidación de la paz y del Estado, y la reducción de la volatilidad de la ayuda.

Utilización y fortalecimiento de los sistemas nacionales. Acordaremos conjuntamente las medidas de supervisión y rendición de cuentas que resulten necesarias para mejorar la confianza en los sistemas nacionales y para permitir una mayor utilización y el fortalecimiento de estos.^{vi} Los gobiernos receptores, con el apoyo de los socios internacionales, tomarán todas las medidas convenientes para fortalecer sus sistemas de gestión de las finanzas públicas desde su base y ser transparentes en este proceso. Con ello, potenciaremos la correspondiente capacidad fiduciaria y administrativa de las instituciones del país a nivel nacional y local. Los socios internacionales deberán incrementar el porcentaje de la ayuda entregada mediante los sistemas propios del país,^{vii} basándose en mediciones y objetivos acordados conjuntamente a escala nacional.^{viii} Los gobiernos receptores tratarán de incrementar la proporción del gasto público financiada con ingresos nacionales.

Refuerzo de las capacidades. Con el fin de facilitar un apoyo eficaz a la construcción equilibrada de las capacidades esenciales de las instituciones del Estado y de la sociedad civil, incrementaremos la proporción de los fondos destinados al desarrollo de capacidades mediante mecanismos administrados y financiados de forma conjunta.^{ix} Reduiremos sustancialmente las unidades de ejecución de programas por institución y recurriremos a asistencia técnica externa, asegurándonos de que se presenten los debidos informes a la correspondiente autoridad nacional.^x Obraremos en pro de un acuerdo entre el Gobierno y los socios internacionales sobre los códigos de conducta en materia de remuneración de los expertos nacionales. Facilitaremos el intercambio Sur-Sur y entre Estados frágiles sobre las experiencias de transición para salir de la fragilidad.

Ayuda oportuna y previsible. Desarrollaremos y utilizaremos procedimientos de gestión financiera y de adquisición simplificados, transparentes y rápidos con el fin de mejorar la celeridad y la flexibilidad de la entrega de la ayuda en situaciones de fragilidad,^{xi} y examinaremos los marcos normativos nacionales para respaldar nuestros objetivos compartidos. Nos comprometemos a incrementar la previsibilidad de la ayuda, entre otros, publicando estimaciones indicativas a 3 o 5 años (tal y como establece el Programa de Acción de Accra) y a utilizar más eficazmente los fondos mundiales y nacionales destinados a la consolidación de la paz y del Estado.^{xii} De impedirlo la legislación nacional, los socios involucrados en el desarrollo tratarán de abordar los problemas de entrega de la ayuda de forma a garantizar la mejor entrega posible según estos compromisos. Proporcionaremos los datos necesarios al Comité de Asistencia para el Desarrollo^{xiii} con el fin de permitir una información regular sobre la volatilidad.

EL NEW DEAL, de París a Busan

El *New Deal*, presentado en este documento, se basa en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005), los Principios para el Compromiso Internacional en Estados Frágiles y en Situaciones de Fragilidad (2007), la Declaración de Kinshasa (2008), el Programa de Acción de Accra (2008), la Declaración de Dili y las consiguientes Declaraciones del g7+ (2010-2011), el Plan de Ruta de Monrovia (2011), y la labor emprendida por los grupos de trabajo del “Diálogo”.^{xiv} También reconoce que deberán seguirse los Principios y Buenas Prácticas de la Donación Humanitaria en relación con la acción humanitaria.

La Conferencia de El Cairo sobre Desarrollo de Capacidades (febrero de 2011), la Reunión de Addis Ababa sobre Consolidación de la Paz y del Estado (septiembre de 2011), y la Reunión Ministerial del g7+ en Juba (octubre de 2011) han contribuido igualmente a configurar y crear el consenso en torno a este *New Deal*.

Asumiendo que la edificación de Estados en paz exige esfuerzos a largo plazo y enfoques exponenciales, aplicaremos este *New Deal* de 2012 a 2015 como periodo de prueba.

EL “DIÁLOGO” CONTINÚA

De cara al futuro, admitimos que el “Diálogo” tiene una función esencial que desempeñar a la hora de respaldar a sus miembros en la aplicación del *New Deal* y promover vías eficaces para secundar a los países en su salida de la fragilidad y en la edificación de Estados en paz. Por ello, el grupo g7+ continuará siendo el mecanismo mundial dirigido y asumido como propio por los países destinado a controlar, informar y prestar atención a los desafíos únicos a los que se enfrentan los Estados frágiles, y los socios internacionales seguirán sosteniendo este mecanismo. Además, el “Diálogo” seguirá constituyendo una plataforma para sus miembros y terceros interesados, en el marco de la cual se examinará el progreso general de las iniciativas de reforma orientadas a afianzar la consolidación de la paz y del Estado, y se convendrá cualquier actuación conjunta que pueda resultar necesaria. Para ello, nos reuniremos una vez al año.

Acordamos trabajar juntos a través del “Diálogo” con el fin de aplicar este *New Deal* mediante:

- **Aplicación piloto:** asumiremos la aplicación piloto del *New Deal* (OPE, PRIORIDAD y CONFIANZA) en los países autodesignados, que comprenden a Afganistán, Liberia, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Sierra Leone, Sudán del Sur y Timor Oriental, y donantes autodesignados en esos países. Para ello, tendremos en cuenta las fuentes de financiamiento pertinentes.
- **Información:** informaremos sobre el cumplimiento de los compromisos del *New Deal* tanto a nivel nacional como mundial y decidiremos los mecanismos para hacerlo.

ⁱ La “escala de la fragilidad” es una herramienta de diagnóstico destinada a ayudar a los Estados frágiles y afectados por conflictos a identificar la naturaleza de su propia fragilidad y a planificar una vía de transición hacia la estabilidad y el desarrollo.

ⁱⁱ Véase el principio 7 de los Principios para Estados Frágiles: “Alinearse con las prioridades locales de forma diferente en contextos diferentes. Cuando los gobiernos manifiestan su voluntad política de promover el desarrollo, pero no tienen la capacidad para hacerlo, los actores internacionales deberán intentar alinear su ayuda respaldando las estrategias del Gobierno. Donde las capacidades sean limitadas, el uso de instrumentos de ayuda alternativos – como los acuerdos internacionales o los fondos fiduciarios multidonante– pueden facilitar las prioridades compartidas y la responsabilidad para su cumplimiento entre las instituciones nacionales e internacionales.”

ⁱⁱⁱ Véase *2011 Survey on Monitoring the Paris Declaration* (OCDE, 2011) e *International Engagement in Fragile States: Can’t we do better?* (OCDE, 2011).

^{iv} La transparencia también puede perseguirse mediante la aplicación de otras normas internacionales.

^v Véase en concreto el apartado 24a del Programa de Acción de Accra.

^{vi} Entre otras, la externalización de servicios fiduciarios, el recurso a agentes de seguimiento independientes, la gestión conjunta de la aplicación de programas, el examen dirigido por los donantes de los procesos de adquisición y asistencia, así como cualesquiera otras medidas pertinentes necesarias para asegurar la consecución de esos objetivos.

^{vii} Véase en concreto el apartado 15 del Programa de Acción de Accra.

^{viii} Según lo permitan las respectivas disposiciones legales aplicables de los donantes.

^{ix} De acuerdo con las disposiciones legales aplicables de los donantes y con el objetivo 4 de la Declaración de París, que dispone que “el 50% de los flujos de cooperación técnica se aplicará vía programas coordinados coherentes con las estrategias de desarrollo nacional.”

^x De acuerdo con el objetivo 6 de la Declaración de París, que pretende “reducir en dos tercios el número de unidades de ejecución de proyectos (PIU) paralelas” en el país, y con el principio 2 de los Principios para Estados Frágiles, “no hacer daño”.

^{xi} En la medida de lo posible, de conformidad con la legislación nacional.

^{xii} En la medida de lo posible, de conformidad con la legislación nacional y el apartado 26c del Programa de Acción de Accra.

^{xiii} El CAD es un comité de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La OCDE acoge asimismo la Secretaría del Diálogo Internacional para la Consolidación de la Paz y del Estado.

^{xiv} Cuatro grupos de trabajo del “Diálogo” se han reunido para analizar escollos fundamentales que obstaculizan un eficaz respaldo a la consolidación de la paz y del Estado, y han expresado recomendaciones para abordarlos en los siguientes ámbitos: i) diálogo político; ii) procesos de planificación; iii) capacitación; iv) instrumentos de ayuda.

generales de la gobernanza y las posibilidades para adaptar tanto las modalidades de la ayuda, así como sus niveles. Los recortes del presupuesto de la ayuda en el año deberían ser solamente contemplados como un último recurso en las situaciones más graves. Los países donantes también tienen responsabilidades específicas en el plano nacional en lo referido a hacer frente a la corrupción en ámbitos como la recuperación de activos, medidas contra el blanqueo de dinero y la transparencia de las actividades bancarias. La mejora de la transparencia de las transacciones entre los gobiernos socios y las empresas, a menudo con sede en los países de la OCDE, del sector de las industrias extractivas es prioritaria.

El papel de la construcción del Estado y de la construcción de la paz

- 3. Centrarse en la construcción del Estado como objetivo principal.** Los Estados son frágiles cuando las estructuras estatales¹ carecen de voluntad política y/o de la capacidad para proporcionar las funciones básicas necesarias para la reducción de la pobreza, el desarrollo y proteger la seguridad y los derechos humanos de sus habitantes. El compromiso internacional deberá ser concertado, sostenible y centrado en el fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad a través del compromiso en dos ámbitos fundamentales. En primer lugar, apoyando la legitimidad y la responsabilidad de los Estados haciendo frente a cuestiones como la gobernanza democrática, los derechos humanos, el compromiso de la sociedad civil y la construcción de la paz. En segundo lugar, fortaleciendo la capacidad de los Estados para llevar a cabo sus principales funciones esenciales para reducir la pobreza. Las funciones prioritarias son las siguientes: asegurar la seguridad y la justicia; movilizar los ingresos; establecer un ambiente favorable para proporcionar servicios básicos, un fuerte rendimiento económico y la generación de empleo. El apoyo a estos ámbitos fortalecerá a su vez la confianza de los ciudadanos, la responsabilidad y el compromiso con las instituciones estatales. La sociedad civil tiene un papel clave tanto al exigir una buena gobernanza como en la proporción de servicios.
- 4. Priorizar la prevención.** Las acciones en la actualidad pueden reducir la fragilidad, atenuar el riesgo de futuros conflictos y otros tipos de crisis, y contribuir así al desarrollo y a la seguridad global a largo plazo. Los actores internacionales deben estar preparados para tomar medidas con rapidez en los lugares donde el riesgo de conflicto o de inestabilidad es mayor. Un mayor énfasis en la prevención también incluirá compartir el análisis de los riesgos, no limitarse a soluciones rápidas para hacer frente a las causas fundamentales de la fragilidad del Estado; fortalecer las capacidades locales, especialmente las de las mujeres, para prevenir y resolver los conflictos, apoyar las capacidades de las organizaciones regionales en materia de construcción de la paz y emprender misiones conjuntas para tener en cuenta las medidas que hay que tomar para prevenir las crisis.
- 5. Reconocer los vínculos entre los objetivos políticos, de seguridad y de desarrollo.** Los retos a los que los Estados frágiles hacen frente son multidimensionales. El ámbito político, económico y social y el de la seguridad son interdependientes. Lo más importante es que pueden existir tensiones y arbitrajes entre los objetivos, especialmente a corto plazo, a los que se debe hacer frente cuando se llegue a un consenso sobre la Estrategia y las prioridades. Por ejemplo, los objetivos internacionales en algunos de los Estados frágiles necesitan centrarse en la construcción de la paz a corto plazo para poder poner los cimientos para avanzar hacia los ODM en un plazo más largo. Esto pone de relieve la necesidad para los actores internacionales de definir medidas claras de avance en los Estados frágiles. Entre los gobiernos donantes es necesaria una perspectiva del gobierno en su conjunto, involucrando a aquellos responsables de la seguridad, de los asuntos económicos y políticos así como de aquellos responsables de la ayuda al desarrollo y de la ayuda humanitaria. Debería estar dirigido a la coherencia de políticas y a las estrategias conjuntas donde sea posible, siempre que se preserve al mismo tiempo la independencia, la neutralidad y la imparcialidad de la ayuda humanitaria. Los gobiernos socios también necesitan asegurar la coherencia entre los Ministerios dentro de las prioridades que anuncian a la comunidad internacional.
- 6. Promover la no discriminación como fundamento para las sociedades estables e inclusivas.** La discriminación real o percibida está relacionada con la fragilidad y con los conflictos, y puede conducir a fallos en la proporción de servicios. Las intervenciones internacionales en los Estados frágiles deben promover consecuentemente la igualdad entre el hombre y la mujer, la integración social y los derechos humanos. Se trata de elementos importantes que

¹El término «estatal» remite en este caso a una definición amplia que engloba el poder ejecutivo en los niveles central y local, así como al poder legislativo y al poder judicial.

sostienen las relaciones entre el Estado y el ciudadano, y forman parte de las estrategias a largo plazo de cara a prevenir la fragilidad. Las medidas para promover la voz y la participación de las mujeres, los jóvenes, las minorías y otros grupos excluidos deberían integrarse desde el principio dentro de las estrategias de construcción del Estado y del suministro de servicios.

Aspectos prácticos

7. **Alinearse con las prioridades locales de forma diferente en contextos diferentes.** Cuando los gobiernos manifiestan su voluntad política de promover el desarrollo, pero no tiene la capacidad para hacerlo, los actores internacionales deberán intentar alinear su ayuda respaldando las estrategias del Gobierno. Donde las capacidades sean limitadas, el uso de instrumentos de ayuda alternativos – como los acuerdos internacionales o los fondos fiduciarios multidonante – pueden facilitar las prioridades compartidas y la responsabilidad para su cumplimiento entre las instituciones nacionales e internacionales. Cuando el alineamiento con respecto a las estrategias del Gobierno no es posible debido, especialmente, a la gobernanza débil o a un conflicto violento, los actores internacionales deben consultar con las partes nacionales interesadas en el país socio, y buscar las oportunidades para un alineamiento parcial a nivel sectorial o regional. Donde sea posible, los actores internacionales deben intentar evitar aquellas actividades que debiliten la construcción de las instituciones nacionales, como el desarrollo de sistemas paralelos sin preocuparse de los mecanismos de transición y sin preocuparse del desarrollo de las capacidades a largo plazo. Es importante identificar los sistemas que funcionan en el seno de las instituciones locales existentes y trabajar para fortalecerlas.
8. **Acuerdo sobre los mecanismos prácticos de coordinación entre los actores internacionales.** Este procedimiento es posible incluso cuando no hay un fuerte liderazgo del Estado. En la medida de lo posible, es importante trabajar juntos en: el análisis, en las evaluaciones conjuntas, en las estrategias comunes y en la coordinación del compromiso político. Las iniciativas prácticas pueden tomar la forma de mediación de donantes conjunta, un acuerdo entre donantes de la división del trabajo, acuerdos de cooperación delegada, fondos fiduciarios multidonante y cobertura común y necesidades financieras. En la medida de lo posible, los actores internacionales deben trabajar de manera conjunta de forma concertada con los reformadores nacionales del gobierno y de la sociedad civil para desarrollar un análisis compartido de los retos y de las prioridades. En el caso de los países en transición que salen de un conflicto o con respecto a aquellos a los que la comunidad internacional les retira sus compromisos, el uso de simples herramientas de planificación integrada, como la matriz de resultados de transición, puede facilitar a establecer y a seguir las prioridades realistas.
9. **Actuar rápido... pero permanecer comprometido lo suficiente para tener posibilidades de éxito.** La ayuda a los Estados frágiles debe ser lo suficientemente flexible para aprovechar las oportunidades y reaccionar a las condiciones variables en el terreno. Al mismo tiempo, dada la escasa capacidad y a la cantidad de retos a los que hacen frente los Estados frágiles, el compromiso internacional puede necesitar de más tiempo que en otros países de renta baja. El desarrollo de las capacidades de las principales instituciones exigirá normalmente un compromiso de al menos 10 años. Puesto que la volatilidad del compromiso (no sólo el volumen de ayuda sino también el compromiso diplomático y la presencia en el terreno) es potencialmente desestabilizadora para los Estados frágiles, los actores internacionales deben mejorar la previsibilidad de su ayuda en estos países, y asegurar consultas comunes y la coordinación previa a cualquier cambio importante en la programación de la ayuda.
10. **Evitar las bolsas de exclusión.** Los actores internacionales necesitan hacer frente al problema de los “huérfanos de ayuda” (aid orphans), Estados donde no hay obstáculos políticos importantes para el compromiso, pero donde pocos actores internacionales están comprometidos y donde los volúmenes de ayuda son bajos. Lo mismo ocurre con las regiones geográficas olvidadas dentro de un país, así como a los sectores y grupos abandonados dentro de las sociedades. Cuando los actores internacionales toman decisiones sobre la asignación de la ayuda en los países socios y centran las áreas para sus programas de ayuda, deben intentar evitar que tengan efectos de exclusión

