Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Bolivia

Guía

Gestión de Proyectos Sensibles al Contexto y al Conflicto en el Ciclo del Proyecto de la Cooperación Suiza en Bolivia

Octubre 2016

© Ariel Duranboger

Contenido

Introducción 5

Gestión de Proyectos Sensible al Contexto y al Conflicto (GPSC) en el Ciclo del Proyecto de la Cooperación Suiza en Bolivia 6

Los momentos de la Herramienta aplicados a cada etapa del Ciclo del Proyecto 10

1. Planificación 12

2. Implementación / Monitoreo 15

3. Evaluación 18

Anexos
Matriz de instrumentos 21

1. Planificación
Análisis de factores - Instrumento No. 1.1
Análisis factores del contexto, riesgos y oportunidades 22

1. Planificación
Actores - Instrumento No. 1.2
Perfil de los actores con las 4A 24

1. Planificación
Problemas / Conflictos - Instrumento No. 1.3
Matriz de identificación y seguimientos de conflictos 25

1. Planificación
Problemas / Conflictos - Instrumento No. 1.4
Elementos Conectores y Divisores / Fuentes de tensionamiento 27

2. Implementación
Análisis de factores - Instrumento No. 2.1
Nudos críticos del contexto 28

2. Implementación
Actores - Instrumento No. 2.2
Actores sectoriales, su influencia, posición y relacionamiento 29

2. Implementación
Problema / Conflicto - Instrumento No. 2.3
Conectores y Fuentes de tensionamiento del Conflicto 31

2. Implementación
Problemas / Conflictos - Instrumento No. 2.3
Registro de conflictos para definir la característica de atención 32

2. Implementación
La institución ejecutora del Proyecto - Instrumento No. 2.4
Valoración de los Mensajes Éticos Implícitos y Explícitos (ME)5 33

3. Implementación / monitoreo
La institución ejecutora del Proyecto
Instrumento No. 2.5
Autoevalucación: La institución y el conflicto 34

3. Monitoreo / evaluación
Análisis de factores - Instrumento No. 3.1
Análisis y revisión de supuestos de la matriz del Marco Lógico 36

3. Monitoreo / evaluación
Actores - Instrumento No. 3.2
Mapeo de necesidades y miedos 38

Monitoreo/evaluación
Problema / Conflicto - Instrumento No. 3.3
Seguimiento a los principales riesgos y posibles medidas de mitigación 39

3. Monitoreo / evaluación
Instrumento No. 3.4 - Acciones de ajustes 40

Aplicación de GPSC 42

Glosario 43

Bibliografía consultada 51

Agradecimiento especial:

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA

Introducción

Bolivia no es considerada como un país frágil, sin embargo, cuenta con "bolsones de fragilidad". Éstos pueden ser situaciones problemáticas y/o conflictivas, en sectores o espacios territoriales con deficiencias en justicia social, seguridad de las personas, oportunidades de ingresos y acceso a servicios entre otros. Todos esos factores de conflictos o fragilidad representan obstáculos para seguir adelante en el camino del desarrollo. Por ésta razón para la Cooperación Suiza es esencial trabajar con una metodología que toma en cuenta las dificultades y obstáculos mencionados, que sea accesible y coadyuve a cumplir su mandato en Bolivia a través sus programas y proyectos acertadamente. Suiza, en su estrategia global de cooperación internacional, se enfoca cada vez más en países y regiones frágiles y por ende ha desarrollado sus modalidades e instrumentos de trabajo considerando la sensibilidad al conflicto. En su nueva estrategia para la consolidación de la paz y la construcción del Estado (2015) la Cooperación Suiza explica que la reducción de la fragilidad va más allá de "no hacer daño" y la incorporación de la sensibilidad al conflicto/contexto a la cooperación internacional y que la misma debería apoyar a reducir las causas de conflictos, fomentar la resiliencia a nivel estatal y comunitario y promover los derechos humanos con el fin de contribuir a la paz y a una mejora de las condiciones de vida.[1]

Como gestión de proyectos sensibles al contexto/conflicto (GPSC) la Cooperación Suiza se refiere a la gestión adecuada de los recursos humanos (diversidad étnica y de género), al fomento de una comunicación institucional horizontal; y sobre en el ámbito de los programas, al manejo de todos los aspectos de seguridad y a la manera de trabajar a nivel de proyectos y programas. Un factor clave de la GPSC es la importancia que se otorga a la incidencia en políticas públicas, teniendo en cuenta que un cambio hacia la reducción de los obstáculos en el camino del desarrollo debe darse a través del apoyo a reformas de políticas públicas. El enfoque abarca estrategias de cooperación que se basan en el análisis profundo del contexto/conflicto, en la identificación de las causas profundas de los problemas/conflictos, en el desarrollo de futuros escenarios, en una evaluación de la pertinencia de las intervenciones que identifique puntos de partida para un cambio, que permita superar la fragilidad; que considere asimismo, marcos estratégicos de resultados, monitoreo como lo del MERV sistema de monitoreo de cambios relevantes para el desarrollo), la ampliación y protección del espacio para el desarrollo y la ayuda humanitaria, la gestión integral de los riesgos, la agrupación geográfica y un enfoque psicosocial.

La GPSC se aplica a nivel de las políticas, a nivel institucional tanto como a nivel programático[2] y la misma debería ser aplicada durante las diferentes fases del ciclo del proyecto.

Un tema de alta importancia del contexto en Bolivia es la interculturalidad. Por ello se ha integrado de igual manera el tema en las diferentes categorías de las preguntas de la guía.

La guía está dirigida a las/los colaboradores de programas y proyectos apoyados por a Cooperación Suiza y para las/los colaboradores de la Cooperación Suiza misma, para que tengan una "guía práctica de cómo hacer" que les explique de manera fácil y pragmática la aplicación de los diferentes instrumentos que constituyen la GPSC.

Se desarrolló esta guía en el marco del grupo gestión de los proyectos sensibles al contexto/conflicto. La fuerte participación de los proyectos de la Cooperación Suiza en el proceso de elaboración del guía muestra también que el principio de GPSC ha logrado una importancia establecida en la cooperación internacional. Quiero agradecer en especial las/los directoras/es de los proyectos de Helvetas, Swisscontact y Solidar Suiza por sus valiosos insumos durante todo el proceso.

Particularmente quiero agradecer a la Fundación UNIR por su excelente trabajo técnico sin la cual el desarrollo de esta guía no hubiera sido posible.

Espero que la guía sea de utilidad!

Roger Denzer, Embajador

1 Ver: Estrategia para la consolidación de la paz y la construcción del Estado en el trabajo de la COOPERACIÓN SUIZA en contextos frágiles y situaciones de conflicto, 2015

2 Ver glosario de la estrategia para la consolidación de la paz y la construcción del Estado en el trabajo de la COOPERACIÓN SUIZA en contextos frágiles y situaciones de conflicto, 2015, p. 27

Gestión de Proyectos Sensible al Contexto y al Conflicto (GPSC) en el Ciclo del Proyecto de la Cooperación Suiza en Bolivia

¿Por qué el enfoque GPSC?

- El enfoque de GPSC contribuye a lograr los objetivos de los proyectos de desarrollo de la Cooperación Suiza, tomando en cuenta **diferentes contextos,** como es el caso de Bolivia que presenta **bolsones de fragilidad** (con situaciones problemáticas y/o conflictivas, con sectores o espacios territoriales con deficiencia en justicia social, seguridad de las personas, oportunidades de ingresos y acceso a servicios entre otros). Para atenuar este tipo de contexto es necesario reducir las causas de los conflictos, fomentar la resiliencia a nivel estatal y comunitario, y promover los derechos humanos.
- Las iniciativas de la Cooperación Suiza apoyan procesos de cambios sociales y estructurales, respaldando distintos puntos temáticos, a fin de reducir la pobreza y contribuir al desarrollo, procurando encontrar vías que faciliten cambios en situaciones de conflictos y fragilidad y obstáculos en el camino al desarrollo (*out of fragility*). En la mayoría de los ámbitos de intervención, por un lado se percibe una complejidad política, económica, social y cultural expresada en la **presencia de tensiones y riesgos** --contextuales, programáticos, institucionales-- pero por el otro, también están presentes las **oportunidades** que pueden ser más o menos evidentes y que también son necesarias identificarlas, antes del inicio de un proyecto así como en el transcurso del mismo, para evitar sorpresas que podrían obstaculizar el desarrollo de las acciones, o también haber desperdiciado posibilidades de un mejor desempeño.
- Esta realidad en la que se desarrollan los proyectos nos invita a reflexionar que **las iniciativas no son neutrales**, pues tienen el potencial de contribuir y/o reforzar la dinámica de los contextos y conflictos, siendo necesario minimizar las dificultades que pueden causar impactos no deseados. También coadyuvan a modificar las relaciones de poder, contribuyendo, en algunos casos, a originar nuevas tensiones que den lugar al escalamiento de los conflictos.
- Para la Cooperación Suiza la GPSC es un principio de aplicación obligatorio en los diferentes niveles, tanto estratégico como programático. El requisito mínimo a nivel de los proyectos es aplicar el enfoque "**Acción sin daño**" (*Do no harm*), **eje central de la GPSC**, que propone --desde una perspectiva creativa, no violenta y empática-- la necesidad del análisis contextual como elemento transversal a todo el proceso, tomando en cuenta tanto los elementos conectores como las fuentes de tensionamiento. La pregunta clave de este enfoque es: *¿Qué impacto tiene el contexto sobre nuestro proyecto y los actores involucrados?, y ¿qué impacto tiene el proyecto sobre el contexto?*

Vinculo GPSC y interculturalidad

- En Bolivia un tema importante del contexto es la interculturalidad. La misma es un concepto que, en la última década, se ha integrado de manera creciente en los discursos tanto estatales como de la sociedad civil y de la cooperación internacional. En un contexto histórico de creciente inclusión y reivindicación de derechos, se busca a través de la interculturalidad dar respuesta a la diversidad cultural del país, en el sentido más amplio del concepto de "cultura", más allá de sólo lo étnico-cultural o indígena. Respondiendo a un análisis del contexto en el marco de la GPSC, la interculturalidad conjuga nociones sobre el **respeto y valoración cultural**, sobre la importancia de atender **necesidades e intereses diferenciados,** así como **desiguales condiciones de vida y oportunidades**; la interculturalidad también actúa para precautelar el **ejercicio de los derechos humanos** para todas y todos en un **marco de corresponsabilidad**, así como para responder al reto de construir un marco de **convivencia pacífica** a partir del **diálogo intercultural** y la construcción de relaciones de **intercambio y aprendizaje**. La interculturalidad permite construir desde la diversidad, **nuevas e innovadoras alternativas y soluciones** para **responder a situaciones de vulneración de derechos** que tienen que ver con desigualdad, exclusión, discriminación. Por todo lo anterior, la interculturalidad como visión de mundo, estrategia y enfoque de programas y proyectos, permite **mayores y mejores resultados**, **fortalece la gobernabilidad** e incrementa el **potencial de sostenibilidad**.
- Por la importancia que tiene la interculturalidad para el desarrollo del país se ha incluido las preguntas más relevantes referentes a la interculturalidad en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

¿Qué es la Herramienta?

- La presente Herramienta está concebida para **incorporar la perspectiva** (*mainstreaming*) de la **Gestión de los proyectos sensible al contexto / conflicto (GPSC)** en las **iniciativas de la COOPERACIÓN SUIZA**, así como orientar su aplicación durante el Ciclo del Proyecto, integrando la sensibilidad al conflicto a nivel del contexto, del proyecto y de la gestión institucional.
- El análisis del contexto y la interrelación del mismo con el proyecto se realizará tomando en cuenta las etapas del **Ciclo del Proyecto** (CdP): planificación, implementación / monitoreo, siguiendo una **secuencia** en cada etapa de **cuatro momentos**: (i) Preguntas clave; (ii) Semáforo de balance; (iii) Aplicación de instrumentos; y (iv) Ajustes posibles.
- En tres momentos de la Herramienta (Preguntas claves, Instrumentos y Ajustes) se reflexiona sobre *cuatro campos o categorías*: *análisis de factores; actores; tensión / problema / conflicto*; y la *institución ejecutora del proyecto*. Este proceso reflexivo tiene la intensión de que los proyectos sobrelleven las amenazas, también aprovechen las oportunidades para avanzar en el logro de sus objetivos y propósitos.
- Es importante también mencionar que además de tensiones o conflictos que se pueden presentar en el contexto, también pueden surgir algunas trabas que obstaculizan la concreción de los objetivos del desarrollo sostenible (mandato de la COOPERACIÓN SUIZA); por tanto la comprensión de las trabas/obstáculos (problemas) es vital para encarar medidas que logren superar o gestionarlos efectivamente, especialmente en Bolivia que si bien no es considerado como un país frágil, pero sí con bolsones de fragilidad.
- La incorporación de la GPSC **es pertinente para cualquier acción de desarrollo**, e implica que el proyecto, en la integridad de su ciclo, profundice el reconocimiento del contexto y tome medidas, por un lado, para no potenciar los riesgos existentes, generar impactos no deseados o situaciones conflictivas; y, por otro, contribuir a un mejor desempeño del proyecto y la reducción de la pobreza.

¿Cómo se utiliza la Herramienta?

La presente Herramienta, basada en el enfoque GPSC, está organizada en cuatro momentos:

- El primero es **analítico/reflexivo** y se desarrolla a partir de **preguntas clave,** dirigidas a indagar y conocer de mejor forma el contexto en el que se desenvuelve el proyecto, la manera en que se interrelaciona el contexto con el proyecto, conteniendo cada una de las etapas los **cuatro campos** *mencinados en el punto anterior.*
  - El *análisis de factores del contexto* se refiere a aquellos escenarios económicos, socioculturales, psicosociales, políticos, ambientales u otros donde se desarrolla el proyecto, tanto en los niveles locales, departamentales, nacionales y/o internacionales.
  - El campo *Actores* se refiere a aquellos que son clave y que están involucrados tanto en el contexto como en la situación de tensión / conflicto, debiendo considerarse sus diferentes posiciones, intereses, necesidades, condiciones (enfoque diferencial) o relaciones de poder. Incluyendo el proyecto y su equipo también.
  - El campo de *Tensión / problema / conflicto,* el primero se refiere al estado de oposición y hostilidad latente entre personas o grupos; en el segundo caso, a todo aquello que se constituye en una barrera u obstáculo para lograr un objetivo, puede ser material o técnico, no necesariamente involucran a más de un individuo; y en el tercer, a la interrelación de dos o más personas, grupos sociales u organizaciones cuyos intereses y aspiraciones son, o parecen ser, antagónicos. Se busca identificar elementos de conexión y fuentes de tensionamiento.
  - Finalmente, el campo *La institución ejecutora del Proyecto* tiene que ver con la capacidad organizativa, la experiencia, los nexos, la autoevaluación, los mensajes éticos implícitos o explícitos que transmite, así como que transparencia de la gestión financiera, entre otros.
- El segundo es el **semáforo del balance**, que se realiza luego de responder las preguntas, se efectúa un recuento general del análisis del contexto / conflicto que nos permita visualizar los niveles de riesgo de cumplimiento de los objetivos, así como los niveles de afectación negativa del proyecto al contexto / conflicto.

¿Cómo se utiliza la Herramienta?

Balance general. Pautas para el análisis:	Alta	Medio	Baja
• De qué manera el contexto / conflicto está afectando el logro de los objetivos del proyecto: • Si la respuesta es ALTA (rojo) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC en profundidad (Integral). • Si la respuesta es MEDIO (amarillo) o BAJA (verde) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC leve (básico).			
• De qué manera el contexto / conflicto está afectando la ejecución de las actividades del proyecto. • Si la respuesta es ALTA (rojo) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC leve (básica); y si alguna actividad estrategica pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos del proyecto se aplicará GPSC en profundidad (Integral). • Si la respuesta es MEDIA (amarillo) o BAJA (verde) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC leve (básico).			
• De qué manera el proyecto está afectando negativamente al contexto / conflicto. • Si la respuesta es ALTA (rojo) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC leve (básica); y si afecta de forma contundente al contexto / conflicto se aplicará GPSC en profundidad (Integral). • Si la respuesta es MEDIA (amarillo) o BAJA (verde) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC leve (básico).			

En el tercer momento de la Herramienta se propone la **aplicación de instrumentos** para cada una de las etapas y sus respectivos campos, con el propósito de profundizar la **observación del contexto y su relación con el proyecto**. Estos instrumentos pueden ser utilizados en más de una etapa del CdP, dependiendo del grado de conocimiento que se tenga del contexto y según las necesidades que tenga cada proyecto.

En el anexo del documento se presenta una explicación de cada instrumento, respondiendo a tres preguntas: *¿para qué sirve?*, *¿en qué situación se usa?* y *¿cómo se aplica?*.

El cuarto momento es de **Ajustes necesarios** para formular acciones posibles con el fin de mejorar el desempeño del proyecto en las tres etapas del Ciclo, tomando en cuenta interrogantes que se hacen tanto para evaluar como para analizar sus efectos posibles.

Al finalizar el documento, se incluye un glosario de términos y conceptos, una matriz que compara enfoques institucionales de la GPSC así como la bibliografía consultada.

¿Cuándo aplicarla?

- Esta aplicación se la tiene que realizar pensando fundamentalmente en considerar la influencia de los **factores del contexto**, mejorar las relaciones con los **actores**, potenciar a los **conectores**, atenuar los **tensionamientos y conflictos**, así como valorar los **mensajes éticos implícitos o explícitos,** con el objeto de establecer espacios para el diálogo y la negociación con un enfoque de paz**,** que incluya acciones basadas en el profundo respeto a los derechos humanos.
- Se la aplica durante las tres etapas del ciclo del proyecto, estrechamente interrelacionadas:
  - *Planificación*, en la que se sientan las bases sustantivas del proyecto, dándo énfasis a profundizar el conocimiento del contexto / conflicto, que permitirá hacer un ajuste de la Planificación bajo el enfoque de la GPSC.
  - *Implementación / Monitoreo*, se realiza un acompañamiento periódico y sistemático (semestral o anual), teniendo como referente la planificación y la interrelación de ésta con el contexto. Los insumos logrados en esta etapa son importantes para la Evaluación, porque permiten establecer reflexiones, ajustes y profundizar el análisis del proyecto y su contexto.
  - *Evaluación* de medio término o final, se toman en cuenta los aportes de las etapas previas para efectuar replanteamientos estratégicos y programáticos resultado de las modificaciones del contexo / conflicto, así como recuperar lecciones aprendidas y mejores prácticas.
- Es necesario tomar en cuenta que es un método flexible y creativo, pudiéndo ser utilizado para efectuar un seguimiento al contexto en iniciativas que están en curso -- identificando las dificultades u oportunidades presentes-- así como para formular un nuevo proyecto.

¿Quién /es la aplican?

- Es importante que este **proceso de análisis del contexto --con el enfoque de la GPSC-- sea parte de la gestión institucional** en cada uno de los proyectos, evitando que se convierta en una actividad marginal o de la que tengamos que librarnos rápidamente. Se busca incorporar una herramienta que la sintamos útil, y que nos permita analizar con cierta profundidad el contexto en el que se interviene.
- Lo que se debe evitar es la **imposición de un enfoque o metodología** de trabajo al interior de una institución, porque crea resistencias sin conocer el fondo de la propuesta, y porque si partimos como organización con discrepancias internas, difícilmente podremos llegar a los actores del contexto con un planteamiento que admita ser asumido. Cuando existe una relación entre las prácticas organizacionales y el trabajo hacia afuera es posible tener coherencia interna y externa.

  Para incorporar este método de trabajo se requiere de las siguientes condiciones:
  - Existencia de un proceso de apropiación interna para integrar el enfoque
  - Existencia de un ejercicio periódico de reflexión y aprendizaje.
  - Desarrollo de capacidades en el personal de la organización y en lo posible en las contrapartes y aliados.
  - Evidencia y establecimiento de relaciones y cooperaciones con actores clave.
- La elaboración del análisis contextual requiere de **un/a dinamizador/a** que podría ser el/la responsable del proyecto, que permita desarrollar el proceso de una forma sistemática y colaborativa. Para ello cada institución debería organizarse de forma ágil y participativa.

¿Cuánto y dónde?

Se requiere tomar en cuenta que cuando se determine algún ajuste, se considere, en caso necesario, la **asignación de recursos financieros,** así como un manejo transparente que contribuya a un relacionamiento eficiente con las respectivas contrapartes.

Los momentos de la Herramienta aplicados a cada etapa del Ciclo del Proyecto

Secuencia de la herramienta GPSC para cada etapa del CdP

I. PREGUNTAS CLAVE

Dirigidas a **indagar** de mejor forma el **contexto / conflicto** en el que se desenvuelve el proyecto, la manera en que éste se interrelaciona con el contexto, cada una de las etapas del ciclo del proyecto tiene 4 campos:

i. **Análisis de los factores** socioeconómico, cultural, político, medioambiental.

ii. **Actores** del contexto / conflicto que pueden tener diferentes posiciones, intereses, necesidades o relaciones de poder.

iii. **Tensión** (estado de oposición y hostilidad latente entre personas o grupos) **/ problema** (todo aquello que se constituye en una barrera u obstáculo para lograr un objetivo, puede ser material o técnico, no necesariamente involucran a más de un individuo) **/ conflicto** (interrelación de dos o más personas, grupos sociales u organizaciones cuyos intereses y aspiraciones son, o parecen ser, antagónicos).

iv. **La institución ejecutora del Proyecto.**

II. SEMAFORO

Se efectúa un **balance general** del análisis del contexto / conflicto a partir **pautas para el análisis** de cada etapa evaluada, graficando en colores de alerta o vía libre:

- Si la respuesta marca el color rojo (ALTA) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC en profundidad (Integral).
- Si la respuesta marca el color amarillo (MEDIO) o verde (BAJA) se deberá ajustar el proyecto incorporando elementos de GPSC básica.

III. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Desarrollados para cada una de las etapas y sus respectivos campos (factores, actores, tensión/conflicto, y la institución), con el propósito de profundizar la observación del contexto y su relación con el proyecto.

Estos instrumentos pueden ser utilizados en más de una etapa del CdP, dependiendo del grado de conocimiento que se tenga del contexto y según las necesidades de cada proyecto.

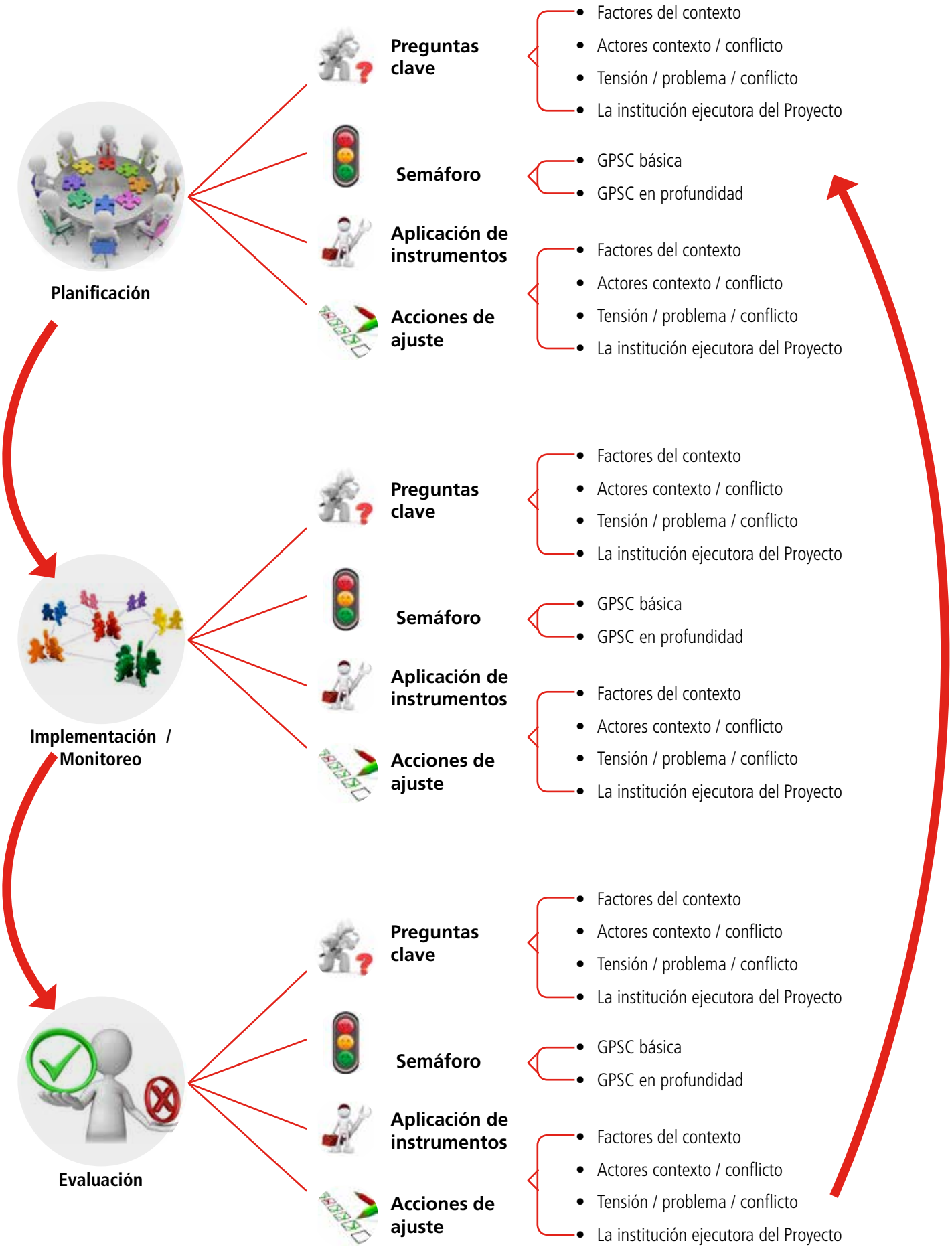
Cada instrumento responde a tres preguntas:

- para qué sirve?
- en qué situación se usa?
- cómo se aplica?

IV. AJUSTES NECESARIOS para la siguiente etapa

Son las **medidas necesarias** que deberá realizar el proyecto para formular acciones posibles con el fin de **mejorar su desempeño** en las tres etapas del Ciclo, tomando en cuenta interrogantes que se hacen tanto para evaluar como para analizar los efectos previsibles.

Arquitectura de la herramienta GPSC en las etapas del Ciclo del Proyecto



1. Planificación

Se sientan las bases sustantivas del proyecto, dándo énfasis a profundizar el conocimiento del contexto / conflicto, que permitirá hacer un ajuste de la Planificación bajo el enfoque de la GPSC.

		(i). Preguntas clave
Comprender el contexto	Análisis de factores del contexto	1. ¿Qué factores del contexto (socioculturales, económicos, institucionales, psicosociales, medioambientales o políticos) son determinantes para el logro de los objetivos del proyecto? 2. ¿Cuentan las instituciones y autoridades relevantes con condiciones de legitimidad política y están brindando seguridad y servicios adecuadamente? 3. ¿Se toman en cuenta los principales eventos políticos que pueden afectar el desarrollo del proyecto? 4. ¿Cómo afectará o influirá el proyecto en las estructuras de las relaciones de poder? ¿Qué medidas se han considerado posibles para que éstas contribuyan al logro de los objetivos del proyecto? 5. ¿Qué riesgos contextuales, programáticos, institucionales pueden incidir en el proyecto? 6. ¿Qué acciones se incorporan para profundizar los procesos de transversalización de género, gobernabilidad y DDHH y el enfoque de interculturalidad? 7. ¿Cuál es el análisis de la diversidad existente en el contexto (étnica-cultural, etaria, socioeconómica, de género) y su vínculo con las desigualdades? 8. ¿El proyecto toma en cuenta la diversidad y desigualdades existentes en el planteamiento de sus objetivos y estrategias
	Actores	9. ¿Al momento de identificar los actores, y su participación en el proyecto, se han tomado en cuenta sus percepciones, posiciones, intereses y necesidades en relación al proyecto y/o los conflictos en los que están involucrados? 10. Cuando se establece la participación de actores ¿se toma en cuenta sus expectativas en relación al proyecto? ¿Cómo se las incluye? 11. ¿Cuáles son las relaciones de poder, entre los actores, que influyen en el contexto? 12. ¿Se incorpora el enfoque diferencial (cuestiones identitarias, de género, y generacionales) y de equidad al determinar la población beneficiaria del proyecto? ¿Este, puede generar tensiones? ¿Qué tratamiento se le dará a las mismas? 13. ¿El proyecto ofrece oportunidades para aglutinar constructivamente diferentes grupos incluso con culturas e intereses divergentes en el marco de los DDHH? 14. ¿El análisis de actores ha incluido una adecuada desagregación que permite captar la diversidad? 15. ¿El proyecto incluye estrategias de equidad para asegurar y favorecer la participación de la diversidad de actores, con énfasis en los/las más excluidos vulnerables? 16. ¿El proyecto promueve una cultura de respeto, intercambio, corresponsabilidad y coexistencia pacífica entre diversas/os?
	Tensión / Conflicto	17. ¿Qué problemas, fuentes de tensionamiento, y/o conflictos se ha identificado en el contexto que pueden influir al proyecto? 18. ¿De los conflictos, limitaciones y tensiones registrados cuáles son sus principales factores estructurales (socioculturales, políticos, económicos, psicosociales, ambientales) y los potenciadores de violencia? ¿El conflicto es reciente o tiene una historia? 19. ¿Cómo se está gestionando en la actualidad la tensión/conflicto? 20. ¿Qué formas propias de resolver tensiones / conflictos se identifican? 21. ¿Qué escenarios se están considerando en relación a la evolución del conflicto –escalamiento y des escalamiento– a mediano y largo plazo? 22. En la determinación de objetivos, actividades, metas, contrapartes, socios, y en la definición de los mecanismos de monitoreo se toman en cuenta los elementos conectores y las fuentes de tensionamiento y/o conflictos? ¿Qué acciones pueden contribuir a disminuir las tensiones existentes y/o fortalecer las capacidades de paz desde un enfoque de interculturalidad?

Comprender el contexto	La institución ejecutora del Proyecto	23. ¿La institución está preparada para incorporar o profundizar el enfoque GPSC y enfrentar los problemas obstáculos identificados? (Recursos humanos, capacidades, etc.). 24. ¿La institución incorpora el principio del respeto hacia la diversidad en su ser y quehacer institucional? ¿Tiene experiencia en la aplicación del enfoque de intercultural? 25. ¿La Teoría de Cambio o hipótesis del proyecto, incluye el abordaje de la diversidad "cultural" (en su sentido más amplio), como factor de éxito y sostenibilidad? 26. ¿En la relación que tiene la institución con sus contrapartes se valora la reputación, el nivel de confianza, los principios y sí éstos coinciden con los de la institución? 27. ¿Sé cuenta con una estrategia de comunicación que considere las necesidades de información de los diferentes actores, que aliente la promoción de los conectores y contribuya a disminuir las tensiones, así como que transparente la gestión del proyecto? 28. ¿Se cuenta con una estrategia de salida y de sostenibilidad para el proyecto desde el inicio? 29. ¿Qué mensajes éticos (comunicación, asignación de recursos, contratación de personal, selección de lugares para eventos, entre otros) se emitirán durante la implementación del proyecto? 30. ¿En el caso de que el proyecto efectúe transferencias de recursos, qué previsiones se toman para no crear malestar / ruidos en la unidad territorial? 31. ¿Cómo es la relación de la entidad ejecutora con el donante o con la principal entidad pública contraparte (local, regional y/o central)? Aplica para la COOPERACIÓN SUIZA: para la institución que implementará el proyecto el "partner risk assessment" debería ser realizado por los/las ONPs con el apoyo de la área financiera y administrativo (el partner risk assessment se puede encontrar en la área financiera)

(ii). Semáforo para el Balance general. Pautas para el análisis:	**Alta**	Medio	Baja
¿Cuál es la probabilidad de que el contexto impedida el cumplimiento de los objetivos del proyecto?			

(iii). Instrumentos

Campo	Instrumento	Objetivo
Análisis de factores	Análisis de factores del contexto, riesgos y oportunidades	Identifica factores socioculturales, económicos, institucionales, medioambientales o políticos, determinantes en el área de influencia del proyecto, y permite establecer riesgos y oportunidades.
Actores	Perfil de los actores con las 4A	Elabora un perfil de los actores estableciendo su posición, sus intereses (explícitos e implícitos), su capacidad de movilización, así como determina sus formas de relacionamiento.
Tensión / Conflicto	Matriz de identificación y seguimientos de conflictos	Determina de qué manera los conflictos pueden afectar y qué medidas se asumirían para prevenir posibles impactos negativos o maximizar los positivos.
	Conectores y fuentes de tensionamiento (en base a la matriz de conflictos o mapeo de actores)	Identifica elementos que, por un lado, conectan o se constituyen en capacidades de paz del contexto / conflicto y, por otro, reconoce las fuentes de tensionamiento que alientan la división, estableciendo en ambos casos acciones para fortalecer o atenuar.

¿Para qué sirven, en qué situaciones y cómo se aplican? Ver Anexo.

(iv). Ajustes: Desarrollar alternativas y acciones posibles	
Análisis de factores del contexto	¿Qué acciones se asumirán para atenuar los efectos de los riesgos contextuales, programáticos e institucionales? ¿Qué acciones se asumirán para aprovechar las oportunidades del contexto que influyen positivamente en el proyecto?
Actores	¿Se contemplan mecanismos que faciliten en los actores la sostenibilidad de las capacidades de paz?
Tensión / Conflicto	¿En el caso de que se esté trabajando en un espacio con un conflicto de alta intensidad (afectado por hechos de violencia) qué gestión de riesgos se prevé asumir? ¿Qué medidas de prevención se han considerado para atenuar las reacciones negativas de los grupos de poder afectados por el proyecto?
La institución ejecutora del Proyecto	¿Ante la perspectiva de una situación de inestabilidad —social, política y económica— qué políticas institucionales se trazarán para responder a la coyuntura? ¿Se ha desarrollado una ruta crítica que preserve su seguridad (aceptación, protección, disuasión)? ¿En el caso de que el proyecto efectúe transferencias de recursos, qué previsiones se toman para no crear malestar / ruidos en la unidad territorial? ¿La estrategia de salida y sostenibilidad del proyecto toma en cuenta desde el inicio el contexto / conflicto, qué previsiones se asumirán? ¿Quién podría retomar el rol del proyecto una vez que éste concluya? En el caso de que surgen obstáculos que tienen que ver con el contextos psicosocial de los beneficiarios (situación individual, de familia, factores de memoria etc.) que capacidades hay que adquirir y cómo hay eventualmente que adaptar los objetivos?

2. Implementación / Monitoreo

Se realiza un acompañamiento periódico y sistemático (semestral o anual), teniendo como referente la Planificación y la interrelación de ésta con el contexto. Los insumos logrados en esta etapa son importantes para la Evaluación, porque permiten establecer reflexiones, ajustes y profundizar el análisis del proyecto y su contexto.

		(i). Preguntas clave
Comprender la interacción del proyecto y del contexto	Análisis de factores del contexto	1. ¿Los factores del contexto identificados en la planificación mantienen su importancia y cuál es su comportamiento? 2. ¿Qué otros factores o riesgos nuevos tienen incidencia en el contexto? ¿Qué tratamiento inmediato o mediato (decisiones, acciones, medidas) les damos para que no afecten el desarrollo de los resultados y actividades del proyecto? 3. ¿Cuáles son los avances y dificultades identificados en los procesos de transversalización de género, gobernabilidad y DDHH así como el enfoque de interculturalidad?
	Actores	4. ¿Los actores identificados durante la planificación mantienen su posición (dinamizadores, oscilantes u antagónicos) en la implementación del proyecto? 5. ¿Desde la diversidad, cómo se incentiva la participación de actores/as en condiciones de desigualdad, exclusión, discriminación y otras vulneraciones de derechos? 6. ¿Cómo se incentiva la participación de los actores clave que no muestran predisposición de aportar a los objetivos del proyecto y su implementación? 7. ¿Qué contradicciones, comportamientos y actitudes de los actores ahondan las divisiones entre sectores sociales y grupos culturales? 8. ¿De qué manera la capacidad de articulación, posicionamiento e influencia de los actores, en situaciones de riesgo o conflicto, están afectando al proyecto? 9. ¿En qué espacios logran los actores contactos y conexiones positivas, por encima de las posiciones contrapuestas existentes? 10. ¿Se está implementando el enfoque de interculturalidad para minimizar las brechas y divisiones, así como favorecer encuentros y articulaciones entre diversos? 11. ¿El mayor conocimiento de la diversidad de actores/as exige ajustes en las estrategias? 12. En el caso de detectar nuevos actores clave, ¿cómo se los integra en el proyecto? 13. ¿Qué percepción tienen los actores en relación a la institución, y cuál es la nuestra respecto a ellos?
	Tensiones / Conflicto	14. ¿Se aplica el diálogo intercultural para gestionar los conflictos y precautelar los DDHH de todos/as? ¿Con qué resultados? 15. ¿Cómo se hace el seguimiento de las tensiones / problemas / conflictos y qué tratamiento se les da? 16. ¿La teoría de cambio del proyecto está causando nuevas tensiones / problemas / conflictos? ¿De qué manera el proyecto está tomando en cuenta estos tensiones/conflictos y tratando de gestionarlos? 17. ¿Cómo la iniciativa alienta a los conectores y/o minimiza las fuentes de tensionamiento? 18. ¿Qué cuestiones clave de la tensión / problema / conflicto -dinámicas, fuentes de tensionamiento- aumentan la desconfianza? 19. ¿Quién/es se aprovecha/n del sostenimiento del conflicto? 20. ¿Durante la implementación del proyecto han surgido nuevos conflictos / problemas / tensiones que no se habían identificado al inicio? En caso positivo, ¿cómo se los aborda? 21. ¿Se están tomado en cuenta las formas propias de resolver conflictos existentes en la unidad territorial del proyecto? ¿Qué símbolos y valores tradicionales comparten los diversos grupos de interés?

Comprender la interacción del proyecto y del contexto	**La institución ejecutora del proyecto**	22. ¿Cómo avanza la implementación de "la teoría del cambio o hipótesis previstas" en el proyecto? 23. ¿Cómo se encuentra el avance físico financiero del proyecto? Si hay diferencias en relación a lo planificado, ¿a qué se deben (problemas de gestión, conflictos identificados, otros)? 24. ¿Los socios que participan en el proyecto tienen una relación colaborativa, competitiva o neutral? ¿Cómo se potencian o atenúan estas? 25. ¿En la retroalimentación que se realiza con los socios y actores del proyecto, se toma en cuenta la diversidad y se las/os involucra en los análisis de contexto y de conflicto tomando en cuenta las distintas posiciones y visiones? 26. ¿La institución precautela la diversidad y promueve la interculturalidad en el proyecto, empezando por el trato respetuoso, la apertura a la escucha y la flexibilidad? 27. ¿El proyecto está promoviendo encuentros e innovaciones culturales, que coadyuvan a la eficacia y sostenibilidad? 28. ¿Cómo se reflejan las trabas/obstáculos (problemas) / tensiones / conflicto en el proyecto? 29. ¿La institución es percibida como imparcial en el conflicto? 30. ¿Existen colaboradores que tienen intereses en el conflicto? ¿Si los hay, cómo se maneja y comunica esta situación? 31. ¿Cómo se está implementando la estrategia de comunicación, qué dificultades existen? ¿De qué manera se integra el enfoque intercultural con qué resultados? 32. ¿Cómo se está implementando la estrategia de salida/de sostenibilidad, qué dificultades existen? ¿De qué manera se integra el enfoque intercultural con qué resultados? 33. ¿En el caso de que los recursos se entreguen a entidades intermedias qué medidas se adoptan para garantizar una buena gestión? 34. ¿Se asegura una implementación transparente del proyecto (selección de consultores, rendición de cuentas sobre el uso de los recursos, etc.)?

(ii). Semáforo para el Balance general. Pautas para el análisis:	Alta	Medio	Baja
¿Cuál es la probabilidad de que el contexto impida el cumplimiento de los objetivos del proyecto?			
¿En qué medida el contexto está afectando la ejecución de las actividades del proyecto?			
¿El proyecto está afectando negativamente al contexto / conflicto?			

(iii). Instrumentos

Campo	Instrumento	Objetivo
Análisis de factores del contexto	Nudos críticos del contexto	Identifica problemas clave, una aplicación facilita establecer un orden de prioridad de problemas para abordarlos constructiva e integralmente.
Actores	Actores sectoriales, su influencia, posición y relacionamiento	Conocer a los actores clave del proyecto a partir de la identificación del nivel sectorial del que provienen; la capacidad de influencia que tienen o pueden llegar a tener en el proceso de implementación; y del posicionamiento en base a sus intereses con respecto al cambio deseado.
Tensión / Conflicto	Registro de conflictos para definir la característica de atención	Hacer seguimiento al comportamiento de los conflictos más relevantes que afectan el desarrollo del proyecto para determinar las medidas más convenientes para abordarlos.
	Conectores y Fuentes de tensionamiento del Problema / Conflicto	Identifica cómo la intervención del proyecto alienta o atenúa a los conectores y a los divisores/fuentes de tensionamiento, establece quiénes se aprovechan o benefician de su vigencia.
Institución ejecutora Proyecto	Autoevaluación: La institución y el conflicto	Elaborar una autoevaluación (individual y colectiva) de los diferentes componentes de la institución en relación con el conflicto.
Ajustes	Valoración de los Mensajes Éticos Implícitos y Explícitos	Valora algunos mensajes implícitos o explícitos que se transmiten y que podrían disminuir el impacto deseado o coadyuvar a las capacidades locales para la paz.

¿Para qué sirven, en qué situaciones y cómo se aplican? Ver Anexo.

(iv). Ajustes: Desarrollar alternativas y acciones posibles	
Análisis de factores del contexto	¿Cuáles son los principales retos para mejorar la interrelación entre el proyecto y el contexto? ¿Qué medidas se realizarán? ¿Qué acciones se asumirán para aprovechar las oportunidades del contexto que influyen positivamente en el proyecto?
Actores	¿Qué aspectos o iniciativas (competencias, ferias, actividades recreativas, etc.) que fortalecen el relacionamiento entre los actores y el propósito del proyecto deberían ser incorporados? ¿Qué hacer con aquellos actores que no se sienten satisfechos con el proyecto?
Tensión/ Conflicto	¿Qué modificaciones se realizarán en el proyecto (resultados, actividades y presupuesto), para fortalecer conectores y atenuar fuentes de tensionamiento? ¿Qué medidas de prevención se han considerado para atenuar las reacciones negativas de los grupos de poder afectados por el proyecto?
La institución ejecutora del Proyecto	¿Qué acciones se sugieren para reforzar o atenuar mensajes éticos implícitos y explícitos para fortalecer el desempeño del proyecto? ¿Qué medidas se están tomando para transparentar el uso de los recursos del proyecto? ¿Se ha realizado un seguimiento a la efectividad de los ajustes? ¿Qué buenas prácticas y lecciones aprendidas, de nuestra institución y de otros proyectos de la COOPERACIÓN SUIZA, se asumen para contribuir a no generar tensiones? ¿El contexto / conflicto modifica la estrategia de salida y sostenibilidad del proyecto, qué previsiones se asumen?

3. Evaluación

De medio término o final, se toman en cuenta los aportes de las etapas previas para efectuar replanteamientos estratégicos y programáticos resultado de las modificaciones del contexo / conflicto, así como recuperar lecciones aprendidas y mejores prácticas.

		(i). Preguntas clave
Comprender la interacción del proyecto y del contexto	Análisis de factores del contexto	1. ¿Qué factores del contexto (socioculturales, económicos, institucionales, ambientales o políticos) facilitaron u obstaculizaron el alcance de los resultados y efectos previstos? 2. ¿Qué papel jugó la diversidad en el proyecto? 3. ¿Los supuestos identificados estuvieron en correspondencia con el contexto? 4. ¿La intervención del proyecto ha contribuido a relaciones de poder más justas y equitativas entre diversos y al ejercicio de los derechos humanos; qué medidas fueron las más eficaces? 5. La intervención del proyecto ¿Ha contribuido a cerrar brechas de desigualdad asociadas a la diversidad?
	Actores	6. ¿Cuál es el balance sobre la influencia, capacidad de articulación, dialogo intercultural y posicionamiento de los actores, en el marco del proyecto? ¿Cuál es el balance sobre la influencia, capacidad de articulación, dialogo intercultural y posicionamiento de los actores, en el marco del proyecto? 7. ¿El reconocimiento de nuevas voces, nuevos significados y nuevos actores (enfoque diferencial) le ha dado un valor agregado a la iniciativa? 8. ¿Cómo se tomaron en cuenta las posiciones de los actores, desde la diversidad y desigualdad respecto a los conectores y a las fuentes de tensionamiento? 9. En situación de conflicto, ¿qué acciones se han utilizado para reforzar elementos que unen a los actores? ¿De qué manera y con qué resultados se ha aplicado un enfoque intercultural? 10. En el caso de que se haya legitimado a algunos actores (en especial los vulnerables) ¿qué tensiones se originaron y cómo influyeron en el desempeño del proyecto? 11. ¿Qué tensiones generó la exclusión de actores no considerados en la planificación? 12. ¿Las percepciones de los actores respecto a la institución, y viceversa, se han modificado; y qué medidas fueron las más efectivas para fortalecer el relacionamiento?
	Tensión / Conflicto	13. ¿En qué medida las acciones para atenuar las fuentes de tensionamiento y fortalecer los conectores fueron efectivas? ¿Se promovió el dialogo intercultural? 14. ¿El monitoreo de riesgos y mitigación en qué medida nos ha permitido aminorar fuentes de tensionamiento o abordar en mejores condiciones problemas y/o conflictos? 15. ¿La incorporación de temas transversales (género, gobernabilidad o DDHH) en el proyecto, qué efectos han tenido en un contexto proclive a la tensión / conflicto? ¿El enfoque de interculturalidad actuó más para generar o para gestionar o mitigar conflictos? 16. ¿En qué medida las formas propias de resolver tensiones / conflictos han facilitado o dificultado la gestión de los mismos? 17. En caso de que la aplicación de un enfoque intercultural haya generado conflictos ¿Qué medidas se implementaron para gestionarlos? ¿Con qué resultados?

Comprender la interacción del proyecto y del contexto	La institución ejecutora del proyecto	
		18. ¿Qué principios institucionales fueron difíciles de aplicar debido a la situación de conflicto y por qué? ¿En qué medida se ha aplicada la interculturalidad? 19. ¿Cuáles han sido las posiciones del personal respecto a la situación del conflicto? ¿En qué medida el personal del proyecto ha demostrado actitudes interculturales en sus interacciones? 20. ¿Cuál ha sido la posición del proyecto respecto a la situación del conflicto / contexto? ¿Ha habido variaciones, en caso positivo por qué y qué medidas estratégicas se asumieron? 21. ¿Qué efectos han tenido los mensajes éticos (comunicación, asignación de recursos, contratación de personal, selección de lugares para eventos, respeto a la diversidad, interculturalidad entre otros), implícitos o explícitos, que se transmitieron a través de los canales de comunicación del proyecto? 22. Como resultado de la implementación del proyecto ¿qué aspectos permiten un mejor posicionamiento institucional y qué otros pueden dañar o poner en riesgo su reputación?

(ii). Semáforo para el Balance general. Pautas para el análisis:	Alta	Medio	Baja
¿En qué medida el contexto afectó negativamente la ejecución de las actividades del proyecto?			
¿En este contexto / conflicto, cuál es la probabilidad para que el proyecto no continúe o no sea sostenible?			
¿El proyecto afectó negativamente al contexto / conflicto?			

(iii). Instrumentos

Campo	Instrumento	Objetivo
Análisis de factores del contexto	Análisis y revisión de supuestos del Marco Lógico	Revisa y actualiza los supuestos, en caso necesario sirve para determinar nuevas condiciones, redefinir estrategias que ayuden a encarar operativamente y de mejor manera los objetivos trazados.
Actores	Mapeo de necesidades y miedos	Aclarar comparativamente los diversos atributos de las partes del conflicto, se concentra en necesidades, miedos y posibles opciones para afrontarlos.
Tensión / Conflicto	Seguimiento a los principales riesgos y posibles medidas de mitigación	Identifica las posibles amenazas que no están bajo nuestro control, que afectan el éxito del proyecto, para mitigarlos o reducir su intensidad, y trabajar sobre sus efectos en el tiempo.
Ajustes	Acciones de ajuste	Orientado a tomar acciones de ajustes, tanto estratégicos como operativos, cuando se percibe que en los diferentes campos existen llamadas de atención, que expresan insuficiencias o ausencias que deben ser superadas.

¿Para qué sirven, en qué situaciones y cómo se aplican? Ver Anexo.

(iv). Ajustes: Desarrollar alternativas y acciones posibles	
Análisis de factores del contexto	1. En el análisis de una prospectiva de escenarios políticos, socioculturales, económicos y/o medioambientales, ¿se prevé algún cambio significativo que afecte al proyecto? 2. ¿Qué eventos, normas, medidas y/o actividades de carácter público, que estén relacionadas con el proyecto, se deben tomar en cuenta en la siguiente gestión? 3. En el caso de que algunos de los temas transversales (género, gobernabilidad y DDHH) no lograron avances significativos, ¿qué tipo de medidas deberían asumirse en el proyecto? 4. Tomando en cuenta los cambios de contexto ¿qué supuestos externos del instrumento de planificación deberían modificarse?
Actores	5. ¿En base a los resultados del monitoreo, cómo se ha contemplado el fortalecimiento de las alianzas entre actores para generar espacios de diálogo y concertación? 6. ¿Cómo se continuará la inclusión --en la nueva planificación-- de las condiciones diferenciadas de la población meta?
Tensión / Conflicto	7. En base a la experiencia previa en la gestión de tensiones / problemas / conflictos, ¿qué ajustes metodológicos y de desarrollo de capacidades deberían enfatizarse?
La institución ejecutora del Proyecto	8. ¿Cómo se puede incentivar en el equipo una mayor sensibilidad al conflicto y cómo se han reportado estas situaciones en los informes regulares de avance? 9. ¿Qué medidas establecerán para intensificar una estrategia de comunicación en situaciones de riesgo o crisis? 10. ¿Qué buenas prácticas e innovaciones podemos recoger para incorporar en la nueva planificación? 11. ¿En qué medida el contexto / conflicto ha afectado la estrategia de salida y sostenibilidad del proyecto? ¿Qué acciones se asumirán para atenuar sus efectos? 12. ¿Se confirma quién asumirá el rol del proyecto, una vez que concluya? Caso contrario, ¿qué medidas se asumirán?

Anexos

Matriz de instrumentos

Categorías / campos	Planificación	Implementación / Monitoreo	Evaluación
Análisis de factores del contexto		Nudos críticos del contexto*	Análisis y revisión de supuestos del Marco Lógico *
	Análisis de factores del contexto, riesgos y oportunidades		
Actores		Actores sectoriales, su influencia, posición y relacionamiento*	
	Perfil de los actores con las 4ª		Mapeo de necesidades y miedos
Problemas/ Conflicto	Matriz de identificación de conflictos *	Elementos Conectores y Fuentes de tensionamiento del Problema / Conflicto *	
	Elementos Conectores y Fuentes de tensionamiento*		
			Seguimiento a los principales riesgos y posibles medidas de mitigación
La institución ejecutora del Proyecto		Autoevalucación: La institución y el conflicto	Acciones de ajuste
		Valoración de los Mensajes Éticos Implícitos y Explícitos (ME)	

* Instrumentos que se pueden aplicar en más de una etapa del ciclo del proyecto, dependiendo de las necesidades de cada iniciativa.

1. Planificación

Análisis de factores - Instrumento No. 1.1
Análisis factores del contexto, riesgos y oportunidades

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Sirve para **identificar factores del contexto** (socioculturales, económicos, institucionales, medioambientales o políticos) que son determinantes en el área de influencia del proyecto, y en este marco permite identificar los riesgos y oportunidades que pueden presentarse en las siguientes etapas.

  – Este instrumento puede también ser aplicado en la etapa de **Monitoreo / Evaluación**.

- **En qué situación se aplica:**

  – Cuando se está planificando y es importante reconocer los factores relevantes para el proyecto —ubicados en los niveles local, departamental, nacional e incluso internacional—y visionar si estos representan un riesgo o una oportunidad en alta, baja o mediana intensidad.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

1. Por cada nivel —local, departamental, nacional e incluso internacional— se identifican los factores del contexto que tienen directa relevancia con el proyecto.
2. Señalar los aspectos más sustanciales de cada factor, tomando en cuenta pautas[2] para el análisis por cada uno de ellos.
3. En este marco determinar con una X si el nivel de riesgo u oportunidad es alto, medio o bajo, donde:

   Bajo: Sin ninguna incidencia en el logro de los objetivos y actividades del proyecto.

   Media: Incidencia media, se deberá profundizar su análisis.

   Alta: Se deberá generar acciones para mitigar efectos o aprovechar oportunidades.

4. Hacer un balance general de los factores que tienen mayor potencialidad de brindar oportunidades y de los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto. Con esta información revisar la planificación de actividades y resultados.

2 **Factor económico**: Sectores productivos: primario, secundario y terciario. Redistribución de los ingresos (políticas redistributivas). Empleo. Reducción del desempleo. Reducción de la informalidad. Seguridad jurídica. Inversión interna (privada y pública). Ahorro. Importaciones. Exportaciones. Control del contrabando. Finanzas públicas / Política monetaria / recesión económica. Balanza de pagos. Deuda pública externa. Deuda pública interna. Presupuestos priorizando con enfoque diferencial. Consumo. Costo de vida. Salarios. Poder adquisitivo. Inversión externa. Vocación productiva local. Incremento de las recaudaciones (políticas fiscales). Inflación. Comportamiento de la devaluación. Incentivos fiscales (políticas impositivas). Apertura de mercados nacional e internacionales.
Factor sociocultural: Pobreza y desigualdad. Condiciones de vida / IDH / ODS. Equidad de género. Empoderamiento de sectores diferenciados: jóvenes, adultos, indígenas, GLTB, otros. Educación. Salud. Vivienda. Justicia. Acceso a servicios públicos: agua, alcantarillado, luz, comunicaciones, etc. Interculturalidad. Eliminación de brechas económicas (Coeficiente GINI). Tenencia de la tierra en sectores vulnerables.
Factor político: Estado de derecho. Buena gobernanza / gobernabilidad. Avance de procesos autonómicos. Democratización del sistema partidario. Descentralización. Participación política de mujeres, indígenas, y otros sectores diferenciados de la sociedad civil. Construcción de institucionalidad / independencia de poderes. Relacionamiento inter municipal, departamental y/o regional. Gestión de los conflictos sociales. Relación con países vecinos y del orbe.
Factor ambiental: Políticas de cambio climático. Condiciones ambientales (agua, suelo, fauna, flora, aire). Conservación de recursos naturales. Gestión de desechos líquidos, sólidos, otros. Protección de áreas protegidas. Gestión de riesgos de desastres. Cumplimiento de normas ambientales. Agotamiento del capital ecológico y biofísico.

Nivel	Factor	Síntesis del factor	Riesgos			Oportunidades		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Local	Económico							
	Sociocultural							
	Político							
	Ambiental							
	Otro							
Departamental	Económico							
	Sociocultural							
	Político							
	Ambiental							
	Otro							
Nacional	Económico							
	Sociocultural							
	Político							
	Ambiental							
	Otro							
Internacional	Económico							
	Sociocultural							
	Político							
	Ambiental							
	Otro							
Balance de riesgos de los factores del contexto para el proyecto								
Balance de oportunidades de los factores del contexto para el proyecto								

Fuente: Elaboración propia.

1. Planificación

Actores - Instrumento No. 1.2 - Perfil de los actores con las 4A

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Sirve para elaborar un perfil de los actores que permitirá establecer su posición, sus intereses (explícitos e implícitos), su capacidad de movilización, así como determinar sus formas de relacionamiento.

- **En qué situación se aplica:**

  – Se aplica de inicio cuando se busca determinar el perfil del actor relevante (si es dinamizador, antagónico u oscilante) y si éste contará con las condiciones para jugar un rol determinante o no en el desarrollo del proyecto. Este instrumento se constituye en un punto de partida referencial para realizar el seguimiento en la etapa de implementación y la relectura en el monitoreo / evaluación.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

  1. Por cada actor relevante se determina su rol para responder en esencia ¿quiénes son?.
  2. A continuación se establece su agenda explícita e implícita a partir de la definición, de manera sintética, de su posición, intereses, necesidades y los beneficios que esperan.
  3. Luego se establecen el espacio / escenario y medios donde actúa cada actor relevante, a partir de tres consultas que indagan sobre el uso de medios de comunicación, capacidad de movilización de grupos; identificación de sus fuentes de legitimación y de sus recursos de poder.
  4. Finalmente, se identifican con quién coordina o coopera distinguiendo cinco tipos de relacionamiento.

Actores ¿Quiénes son?	Agenda ¿Cuál es su agenda explícita e implícita?	Arena ¿Dónde actúan?	Alianzas ¿Con quién coordina o coopera?
Nombre: Rol: -- Dinamizadores -- Antagónicos -- Oscilantes	Posición: Intereses: Necesidades: ¿Qué beneficios esperan?	¿Cómo utilizan los medios de comunicación y grupos? ¿Cuál es su fuente de legitimación? ¿Cuáles son sus recursos de poder? (acceso a recursos financieros, acceso al control sobre la infraestructura, control de información y conocimiento, amenaza, etc.).	Distinguir cinco tipos de relaciones: Dependencia con… Comunicación continua con… Acción coordinada con.. Cooperación con… Competencia con..
…	…	…	…
…	…	…	…

Fuente: Elaborado en base a COOPERACIÓN SUIZA GPSC entrenamientos.

1. Planificación

Problemas / Conflictos - Instrumento No. 1.3
Matriz de identificación y seguimientos de conflictos

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Para determinar de qué manera los conflictos existentes en el contexto en el que se desarrolla el proyecto, en distintos niveles, pueden afectarlo y qué medidas se podrían asumir para prevenir posibles impactos negativos o aprovechar los positivos.

- **En qué situación se aplica:**

  – Se aplica en la fase de **planificación**, pero también en la de **implementación y/o monitoreo / evaluación**, al momento de elaborar los informes anuales o de evaluación de medio tiempo, o cuando en el conflicto se haya producido un episodio que altere de manera significativa el desarrollo del conflicto (uso de la violencia).

No.	Descrip-ción del conflicto	Ámbito			Fases en las que se encuentra					Grado de inciden-cia del conflicto en el Proyecto			Trata-miento en el Proyec-to
		Nal.	Deptal.	Local	Laten-te	Mani-fiesto	Enfren-tamien-to	Crisis	Desesca-lamiento	Baja	Media	Alta	

Fuente: Elaboración propia.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

  1. Identificar los conflictos más relevantes, localizados en el contexto de incidencia del proyecto, con una breve descripción así como localizar su alcance geográfico (nacional, departamental o local).
  2. Identificar en qué fase[3] se encuentra, se puede también determinar por cuáles ha transitado el conflicto, para esto tres preguntas guían su definición: ¿qué acciones desarrollan las partes?, ¿cómo es la comunicación entre ellas?, y ¿cómo es su relación?
  3. Determinar el grado de incidencia del conflicto en el proyecto. Para ello se propone utilizar un semáforo para valorar el grado de incidencia del conflicto en el proyecto:

3 Los conflictos se transforman a través del tiempo y atraviesan por diferentes etapas de actividad, intensidad, tensión y a veces violencia. Es importante dejar en claro que no existe un sólo recorrido o un mismo ordenamiento de las fases del conflicto, y que éstas, al igual que su tiempo de duración, pueden presentar diferentes denominaciones de acuerdo al contexto de su aplicación. Para identificar las tendencias del conflicto, se debe identificar el periodo de análisis y los hechos más importantes que tuvieron lugar en el mismo, relacionando los mismos con las diferentes fases.
Pre-conflicto o conflicto latente. En esta fase existe la incompatibilidad de objetivos entre dos o más partes, lo que puede llevar a un conflicto abierto. En esta etapa, el conflicto no es visible por todas las personas, aunque es probable que una o más partes estén conscientes del potencial que existe para una confrontación. Puede haber tensiones en las relaciones entre las partes y deseo de evitar contacto entre ellas. Esta etapa también se conoce como fase latente.
Escalamiento o conflicto manifiesto. En esta etapa el conflicto se manifiesta más abiertamente. Las relaciones entre las partes se vuelven muy tensas y conducen a la polarización entre las bases o apoyos de cada una. Se registran hostilidades mutuas.
Confrontación. En esta fase el conflicto se vuelve más tenso. Las partes establecen alianzas con otros actores y la comunicación entre ellas se resquebraja, por lo que sus declaraciones públicas tienden a darse en forma de acusaciones, existen enfrentamientos ocasionales.
Crisis. Es el punto más alto del conflicto, cuando la tensión es más intensa y estalla la violencia.
Estancamiento. Puede ocurrir en cualquiera de las fases. Es el momento en el que se paralizan acciones de una u otra parte, se mantiene el mismo nivel del conflicto y generalmente no se atienden las cuestiones de fondo.
Desescalamiento. De una forma o de otra la crisis llevará a un resultado. Puede que una de las partes se imponga o ceda a las demandas de la otra. Es posible también que acuerden negociar. En cualquier caso, en esta etapa los niveles de tensión, confrontación y violencia decrecen de alguna forma, abriendo la posibilidad de algún tipo de acuerdo.
Postconflicto. En esta etapa, finalmente la situación se resuelve de forma que lleva a la finalización de cualquier confrontación violenta, a un decrecimiento de la tensión y al restablecimiento de las relaciones entre las partes. Sin embargo, si los elementos y los problemas que han surgido, debido a la incompatibilidad de metas, no han sido abordados adecuadamente, es posible que esta etapa se revierta hacia otra situación de pre-conflicto. Fuente: Guía de capacitación en transformación constructiva del conflicto, UNIR Bolivia, 2010.

Baja: Cuando el conflicto no afecta el desarrollo de las actividades del proyecto.

Media: Cuando afecta el desarrollo de algunas actividades y se deberán tomar medidas para mitigar su impacto.

Alta: Cuando el desarrollo del conflicto no permite desarrollar las actividades y pone en riesgo el logro de los objetivos del mismo.

En función a esta última valoración, se deberá generar el tratamiento que el proyecto le dará ya sea en la fase de planificación o en la de implementación para logar una mayor incidencia para su gestión constructiva o para contribuir a su des escalamiento.

Fase del Conflicto	Posibles acciones
Latente	Prevención, diálogo negociación, mediación
Escalamiento	Prevención, diálogo negociación, mediación
Despliegue	Prevención, diálogo negociación, mediación
Confrontación	Pacificación
Crisis	Pacificación
Desescalamiento	Negociación, mediación, transformación.
Post conflicto	Reconciliación

Fuente: Elaboración propia.

1. Planificación

Problemas / Conflictos - Instrumento No. 1.4
Elementos Conectores y Divisores / Fuentes de tensionamiento

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Sirve para identificar aquellos elementos que, por un lado, conectan o se constituyen en capacidades de paz[4] del contexto / conflicto y por otro reconocer a las fuentes de tensionamiento[5] que alientan la división. En el primer caso se busca determinar acciones fortalecerlas y en el segundo establecer acciones para atenuarlas.

- **En qué situación se aplica:**

  – Se aplica de inicio pues brinda una visión que precisa en la identificación de los elementos concectores y divisores, estas pautas contribuirán a **determinar acciones y priorizarlas**, así como se constituye en un punto de partida referencial para el seguimiento en la etapa de **implementación** y relectura en el **monitoreo / evaluación**.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

  1. Por cada de tensión o conflicto relevante identificado se puntualizan las tensiones o los conflictos latentes o manifiestos que se conoce y que puede afectar al proyecto, destacando sectores implicados y tendencias, o algún otro aspecto que sea necesario enfatizar.
  2. Posteriormente se reconoce a los elementos conectores y las posibles acciones previstas para fortalecerlos.
  3. Finalmente, se identifican a los divisores o fuentes de tensionamiento, así como las posibles acciones previstas para atenuarlas.

Tensión / conflicto identificado:			
Conectores		**Divisores**	
Elementos que conectan	**Posibles acciones para fortalecerlos**	**Fuentes de tensionamiento**	**Posibles acciones para atenuarlas**
Listarlos ….		Listarlos ….	
Idem.		Idem.	

4 Los **conectores o capacidades de paz** son aquellos sistemas, entidades, actitudes, acciones, valores, intereses, experiencias, eventos, ocasiones, símbolos, que unen a la gente y/o a las instituciones, son también capacidades para la paz que se desarrollan o existen entre los grupos, comunidades o poblaciones. Una visión transformadora del conflicto se cimienta en el reconocimiento de la existencia de elementos que conectan a los actores y que los unen a partir de sus relaciones de interdependencia. Desde esta óptica, es posible dejar de ver el conflicto y los riesgos solamente como una amenaza, en la medida que pueden ser reorientados como una oportunidad para lograr condiciones que mitiguen situaciones, que tienen posiciones contrapuestas o enfrentadas.

5 Los elementos divisores o FdT son situaciones ocasionadas por patrones de conducta discriminatorios, relaciones inequitativas de poder, distribución económica injusta, vulneración de los DDHH, incumplimiento de normativas u otras causas que provocan fraccionamiento entre sectores con posicionamientos e intereses contrapuestos. Su ámbito de ubicación puede estar en el nivel local, regional, o nacional.

2. Implementación

Análisis de factores - Instrumento No. 2.1 - Nudos críticos del contexto

- **Para qué sirve el instrumento:**
  - Para identificar problemas clave en la etapa de implementación, así como puede ser utilizado en la etapa de Planificación.
  - Su aplicación facilita establecer un orden de prioridad de problemas para abordarlos constructiva e integralmente.
  - Este ejercicio también ayuda a distribuir los esfuerzos y recursos hacia donde resultarán más útiles al momento de implementar y busca entender e identificar cambios pertinentes y determinantes para beneficio del grupo meta del proyecto.

- **En qué situación se aplica:**
  - Para identificar aquellos factores del contexto que obstaculizan (nudos críticos) el alcance de los resultados y efectos previstos.
  - Y para acordar acciones de cambio en lo individual, organizacional, de cooperación entre actores y en lo estructural.

- **Cómo se aplica el instrumento:**
  - Identificar los problemas con posibilidad de escalamiento, se pueden organizar por ámbitos o áreas de trabajo, según las características del proyecto; por ejemplo para una iniciativa de lucha contra la violencia, las áreas podrían ser prevención y atención.

Áreas del Proyecto	Problemas
Área 1	
Área 2	

Organizar los problemas u obstáculos en grupos, priorizándolos por su importancia y proximidad, para poder definir y visualizar causas estructurales, es decir identificar los Nudos críticos.

Causa estructural del Nudo crítico 1:	Nudos crítico 2:	Nudos crítico 3:	Nudos crítico X: .....
.			

Una vez definidos los nudos críticos y sus respectivas causas estructurales, se establecen los cambios necesarios que los gestionarán. Estas acciones de cambio serán organizadas en cuatro áreas: 1) individuales (información, sensibilización, desarrollo de capacidades), 2) organizacionales (desarrollo de capacidades u otras), 3) de cooperación entre actores (alianzas, redes, agendas conjuntas), y 4) estructurales (políticas, normas, etc.).

Para cada Nudo crítico:

Nudo Crítico 1:	
Acciones de cambio en lo individual:	Acciones de cambio en lo organizacional:
Acciones de cambio en la cooperación entre actores:	Acciones de cambio en lo estructural:

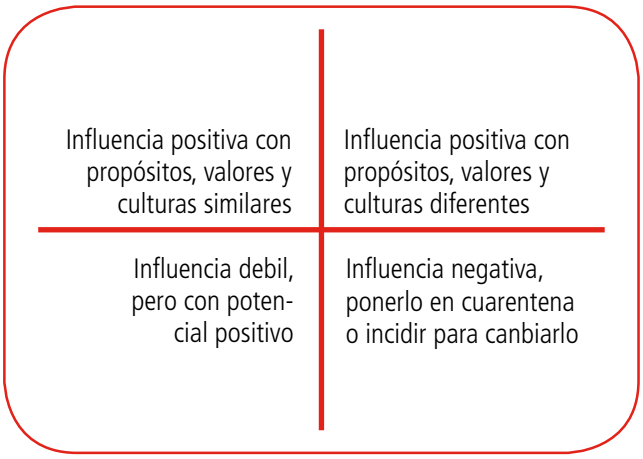
Una vez definidos los Nudos críticos se cuenta con insumos valiosos para plantear una propuesta de ajuste del proyecto, que podrá ser enriquecido con un diagnostico a través del FODA para dar respuestas pertinentes y sostenibles.

Fuente: Elaborado en base a PADEM

2. Implementación

Actores - Instrumento No. 2.2

Actores sectoriales, su influencia, posición y relacionamiento



Sectores

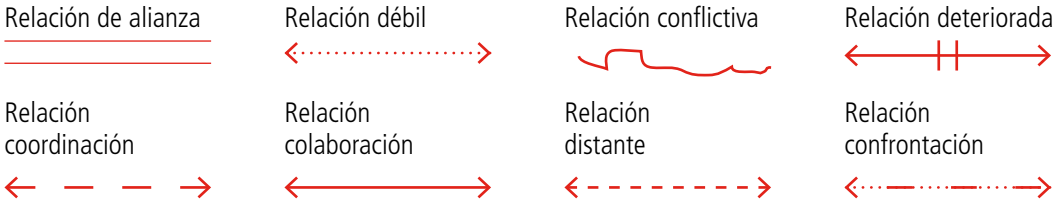
Posicionamiento en base a su interés

D = Dinamizadores

O = Oscilantes

A = Antagónicos

Tipos de relacionamiento



Fuente: Elaboración propia en base a Keystone

- **Para qué sirve el instrumento**

  – Invita a conocer a los actores clave del proyecto a partir de la identificación del **nivel sectorial** que provienen: público guberna-mental, económico privado, social comunitario, político partidario, instituciones de la sociedad civil y cooperación internacional; de su **capacidad de influencia** que tienen o pueden llegar a tener en el proceso de implementación de la iniciativa; y del **posicio-namiento en base a sus intereses** con respecto al cambio deseado**.**

  – Está aproximación hacia los actores coadyuvará a configurar estrategias de acercamiento e incidencia sobre los protagonistas, lo que a su vez permitirá un conocimiento a profundidad del contexto en el que se desarrollara el proyecto y también facilita el diseño/ ajuste de la estrategia de comunicación.

- **En qué situación se aplica**

  – Se aplica tanto en la etapa de **planificación** como en la de **implementación** del proyecto, en este último caso para complementar el conocimiento sobre los actores que se determinaron en la primera etapa mencionada. En el caso de conocer en profundidad el espacio territorial en el que se trabaja también se puede utilizar en la etapa de planificación; y si recién se está comenzado a conocer ese espacio este instrumento se podría utilizar en el monitoreo.

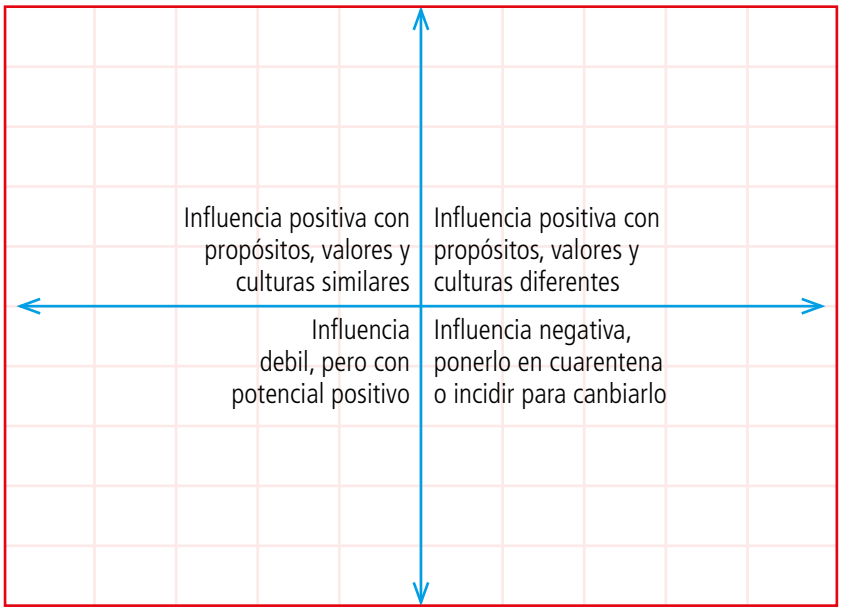
  – Contribuye a incorporar una multidiversidad de miradas, opiniones, intereses y conocimientos que nos ayuden a construir una visión más compartida y democrática de la realidad en la que estamos embarcados, permitiendo lograr acuerdos de acción coordinada.

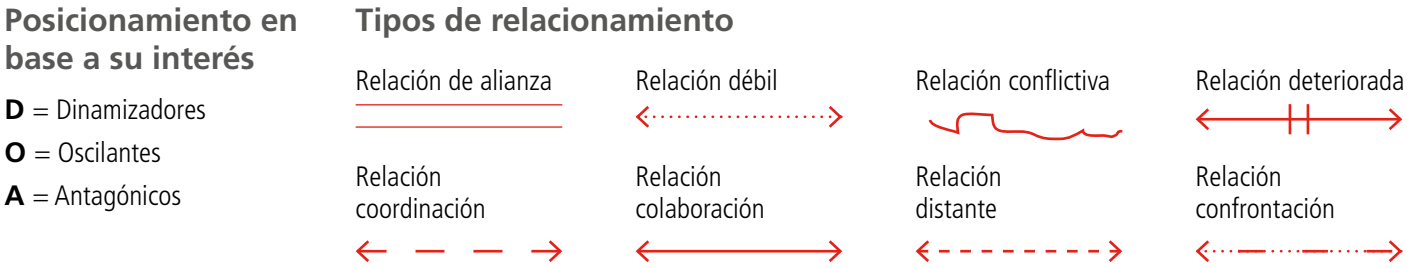
- **Cómo se aplica el instrumento**

  1. Determinamos los actores sectoriales, previamente mencionados, que participan activamente en el proceso de implementación del proyecto y se les otorga un simbología;

2. Se establecen las características de la influencia que puede ser: positiva con propósitos y valores similares o con valores y culturas diferentes; influencia débil pero con potencial positivo; influencia negativa.
3. Se determina su posicionamiento en base a intereses, tomando en cuenta tres categorías: dinamizadores antagónicos y oscilantes.
   a. Dinamizadores son aquellos actores comprometidos en contribuir al cambio deseado. Existe afinidad en sus intereses y resulta medianamente más fácil que establezcan entre ellos alianzas estratégicas.
   b. Antagónicos son los que están en contra del proceso debido a que perciben que sus intereses se ven afectados negativamente y que existe una rivalidad histórica con los dinamizadores o la temática de cambio, o porque no disponen de la información necesaria para incorporar sus intereses en mejores condiciones.
   c. Oscilantes son aquellos actores que no obstaculizan decisivamente, pero tampoco apoyan de manera comprometida. Pueden cambiar de posicionamiento según lo que sea más beneficioso a sus intereses.
4. Una vez establecida la característica de los actores se trabajan los **tipos de relacionamientos** que se da entre los diferentes actores a partir de la interconexión que puede variar según los intereses, las posiciones y los niveles de influencia previamente establecidos, pudiendo ser de alianza, débil, conflictiva, deteriorada, de coordinación, de colaboración, distante y de confrontación.
5. Realizado el mapeo se definen las estrategias con los actores con el propósito de motivar una mejor relación, analizando las posibilidades de alianzas, apoyos concretos etc. y también se puede determinar una política de información adecuada y oportuna que evite una distorsión de los objetivos del PP.

Finalmente, si se desea profundizar en el análisis de los actores se puede valorar, a través de una escala, la intensidad de Influencia/Interés de los actores (calificando del 1 al 10) su posición según su nivel de influencia y su nivel de interés en el cumplimiento del objetivo del proyecto.





Fuente: Elaboración propia en base a Keystone y PADEM

Es posible realizar este análisis durante el desarrollo del proyecto de manera periódica, para identificar si las posiciones de los actores se mantienen o se han modificado por acciones nuestras o externas.

2. Implementación

Problema / Conflicto - Instrumento No. 2.3
Conectores y Fuentes de tensionamiento del Conflicto

- **Para qué sirve el instrumento:**
  - Para identificar cómo la intervención del proyecto alienta o atenúa a los conectores y a los divisores/fuentes de tensionamiento, establece quiénes se aprovechan o benefician de su vigencia.

- **En qué situación se aplica:**
  - Cuando se observa que existen algunos elementos que pueden contribuir a fortalecer las capacidades de paz o minimizarlas; también para identificar aspectos que tensionen y dificulten el desarrollo del proyecto.

- **Cómo se aplica el instrumento:**
  - Por cada problema / conflicto se determinan, a partir de nuestra intervención, los elementos que pueden ser causa de tensionamiento o de fortalecimiento de las capacidades de paz.
  - Se analizando en cada uno de los casos quiénes se aprovechan o benefician, diferenciándolos unos de otro: A para el primer caso, y B para el segundo.
  - Se establecen las acciones posibles ya sea para fortalecerlos, los conectores, o para atenuarlos (fuentes de tensionamiento).

Breve descripción del conflicto:				**Fase en el que se encuentra el conflicto:**	
Conectores			**Divisores**		
Elementos que conectan	**Quiénes se aprovechan (A) o benefician (B)**	**Acciones para fortalecerlos**	**Fuentes de tensionamiento**	**Quiénes se aprovechan (A) o benefician (B)**	**Acciones para atenuarlos**
Listarlos			Listarlos		
Idem.			Idem.		
Idem.			Idem.		

Fuente: Elaborado por UNIR.

2. Implementación

Problemas / Conflictos - Instrumento No. 2.3
Registro de conflictos para definir la característica de atención

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Para hacer seguimiento al comportamiento de los conflictos más relevantes que afectan el desarrollo del proyecto y para determinar las medidas más convenientes para abordarlos.

- **En qué situación se aplica:**

  – Principalmente al momento de realizar el seguimiento a los conflictos que afectan al proyecto durante su implementación.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

Para llenar la matriz se deberá:

1. Identificar los conflictos más relevantes (o el conflicto más importante que afecta al proyecto), así como el ámbito geográfico de cobertura (que puede ser nacional, departamental o local). Pueden ser conflictos nuevos o aquellos identificados en la fase de planificación. En el caso de que en la fase de planificación no se hubieran identificado se sugiere utilizar el Instrumento 1.4.
2. Identificar la fase en la que actualmente se encuentra. Así como las tendencias de su escalamiento o desescalamiento.
3. Identificar el grado de incidencia del conflicto en el proyecto, (tomando en cuenta la escala descrita en la fase de planificación).
4. Definir las medidas que en esta fase se pueden asumir para minimizar sus riezgos.

No.	Descripción del Conflicto	Ámbito	Breve descripción de las causas	Fase actual	Posibilidades de escalamiento	Posibilidades de incidencia del conflicto en el proyecto	Medidas
1	Productores de quinua vs. Gobierno central	Mancomunidad de los Lipes	Debido a los precios bajos de quinua demandan atención para cubrir su costos y vetar el contrabando.	Manifiesto: b loqueo de caminos de Potosí a Tarija	Altas	Bajas, los líderes son nuevos y no conocen al proyecto	- Tomar contacto con los líderes. - Identificar conectores y divisores Ajustar cronograma de actividades tomando en cuenta la alta posibilidad de escalamiento del conflicto

Fuente: Elaborado por UNIR.

2. Implementación

La institución ejecutora del Proyecto - Instrumento No. 2.4
Valoración de los Mensajes Éticos Implícitos y Explícitos (ME)[6]

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Ayuda a reconocer y valorar algunos mensajes que --de manera implícita y/o explícita-- se están transmitiendo y que podrían disminuir el impacto deseado o coadyuvar en el mejoramiento de las capacidades locales para la paz.

- **En qué situación se aplica:**

  – Cuando se observa que los mensajes éticos que se envían --a través del comportamiento y/o de las decisiones que asume el proyecto-- son diferentes o contrarios a los mensajes que provienen del contexto, lo que lleva a proponer un replanteo de los mismos.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

  1. Se establece el tipo de relaciones que promueven los mensajes éticos respecto al poder, al Estado, a los socios, los actores de los conflictos, los valores y la gestión de recursos y el manejo de la información.
  2. Se analizan, a partir de algunas variables sugeridas, los mensajes implícitos o explícitos que se han transmitido y se evalúa el efecto que éstos han tenido tanto en las fuentes de tensión como en las capacidades locales para la paz.
  3. Posteriormente, se determinan medidas de ajuste ya sea para incrementar o fortalecer los elementos conectores o para reducir las fuentes de tensión.

Variables para la valoración de los Mensajes Éticos Implícitos y/o Explícitos (ME)	Efecto ME en torno a las Fuentes de Tensión	Efecto ME en Capacidades Locales para la Paz	Medidas de ajuste para…	
			Incrementar los elementos conectores	Reducir las fuentes de tensión.
Relaciones de poder: de reproducción, modificación, hegemónica, desiguales, equitativa, plural.				
Relaciones con el Estado: de respeto, crítica constructiva, complementariedad, de oposición, de distanciamiento.				
Relaciones entre las organizaciones e Instituciones: articulación, complementariedad, competencia, rivalidad, desconfianza.				
Relacionamiento con los actores del conflicto: empático, constructivo, antagónico, polarizado, sub o sobre estimación.				
Valores en el trabajo: equidad, justicia, dignidad.				
Gestión de los recursos financieros del PP: transparente, confiable, eficiente, abusivo, irregular, insuficiente. Gestión de los recursos: personal, comunicación interna y externa, suministros, logística y seguridad.				
Manejo de la información: oportuna, veraz, plural, reserva de fuentes, infidente, sesgada, especulativa.				
Otros…				

Fuente: Elaborado en base a Sinergya, Cooperación Suiza y otros.

6 Es una guía a través de la cual se reconoce y se valora que las instituciones con sus acciones, con la forma de hacer y con sus omisiones, transmiten mensajes que podrían ir en contradicción con los valores que desean fomentar, reduciendo su credibilidad y la eficacia de sus acciones.

3. Implementación / monitoreo

La institución ejecutora del Proyecto - Instrumento No. 2.5
Autoevalucación: La institución y el conflicto

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Para que las y los miembros de la institución realicen (individual y colectivamente) una autoevaluación de los diferentes componentes de la institución[7] en relación con el conflicto.

- **En qué situación se aplica:**

  – Cuado se advierte que la institución no logra legitimidad o reconocimiento entre los actores de la unidad territorial de intervención en una situación de conflicto.

  – Este autodiagnóstico es muy útil en procesos de fortalecimiento organizacional. Las afirmaciones presenta este instrumento pueden ser modificadas, complementadas o adecuadas a las necesidades de la institución.

Cómo se aplica el instrumento:

1. Se entrega una copia de la tabla de autodiagnóstico para cada participante.
2. Se aplica en dos momentos, uno individual y otro colectivo. En el primero se entrega la tabla de afirmaciones y cada una/uno de los miembros del equipo institucional responde valorando de acuerdo a la escala donde 1 No se cumple; 2, bajo; 3, intermedio; 4, en proceso de cumplimiento; y 5, Se cumple a cabalidad
3. En el segundo momento las y los integrantes del equipo socializan sus resultados y llegan a un consenso sobre la calificación general de cada componente.

Componente	Tabla de afirmaciones	1	2	3	4	5
Pensar-aprender	La institución identifica periódicamente aprendizajes para repensar y redefinir su acción de cara al contexto, de manera sostenible, eficiente y efectiva.					
	Existe una planeación estratégica, elaborada de manera participativa con los diferentes involucrados, que tiene en cuenta las variaciones del contexto y permite identificar estrategias para prevenir los daños que se podrían causar.					
	La institución reconoce las dinámicas del conflicto en su contexto y las aborda en su estrategia de intervención.					
	La institución prevé las implicaciones reales y las situaciones conflictivas, derivadas de cambios institucionales en proceso y actúa para atenuarlas.					
Estructura	La institución ha demostrado la flexibilidad para asumir cambios que le permiten afrontar mejor el contexto y las situaciones de conflicto.					

7 Estos componentes se relacionan entre sí y conforman un sistema dinámico que puede ir generando modificaciones en ellos, en procura de llegar a un equilibrio. Los seis componentes institucionales son: i) Cultura organizacional: las personas que la conforma, sus costumbres y maneras de relacionarse; ii) Pensar y aprender: capitalización de los conocimientos y lecciones que surgen de sus actividades; de su capacidad de planear sus estrategias y acciones y de la manera en que concibe su aporte en el contexto específico en el que desarrolla su trabajo; iii) Estructura: marco que respalda y sostiene el accionar jurídico y organizativo; iv) Programas: son los proyectos, planes y actividades; v) Procedimientos: los caminos estipulados para desarrollar las acciones, la flexibilidad en las estrategias, procesos para la toma de decisiones, sistemas de seguimiento, entre otros; y vi) Vinculación: la manera en que la institución se posiciona en el territorio y en el contexto en el que actúa, su sistema de relaciones externas y la imagen que proyecta.

Componente	Tabla de afirmaciones	1	2	3	4	5
Cultura	La cultura organizacional permite asumir los conflictos positivamente, como oportunidades de crecimiento.					
	Los principios éticos de la institución son coherentes con su práctica y cultura organizacional.					
	Los miembros de la institución expresan y debaten diversas comprensiones con respecto a los conflictos y la construcción de paz.					
	La institución fortalece las capacidades de su personal, y para ello brinda herramientas útiles para el análisis y la gestión de conflictos.					
Procedimientos	Se aplican procedimientos que permiten la identificación oportuna y el abordaje de tensiones y conflictos internos en la institución.					
Programas	La institución contempla y aplica estrategias de salida, para no generar dependencias y minimizar los daños que podría causar al retirarse de la unidad territorial.					
Vincular	La institución hace análisis participativos del contexto y conoce la cultura, historia y a los actores relevantes del contexto en el que trabaja.					
	La institución participa / convoca a espacios de reflexión con otras organizaciones, instituciones y población del área en que trabaja, para encontrar salidas positivas a los conflictos y construir paz.					

Fuente: Elaboración con base a Synergia.

3. Monitoreo / evaluación

Análisis de factores - Instrumento No. 3.1
Análisis y revisión de supuèstos de la matriz del Marco Lógico

• ¿Para qué sirve el instrumento?

– Es un instrumento necesario para monitorear nuestras acciones y que ayuda a estar atentos, constantemente, en la revisión y actualización de los supuestos, que son los factores externos a partir de los cuales podemos releer el contexto y sopesar si las condiciones establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, nos obliga a determinar nuevas condiciones, redefinir estrategias que nos ayude a encarar operativamente y de mejor manera los objetivos trazados.

Un supuesto, o factor externo, no es negativo ni positivo; simplemente es una condición necesaria. Si un supuesto se convierte en riesgo, por su carácter negativo, debe tratarse como tal (incluir actividades que eliminen o neutralicen el riesgo). También debe evaluarse si alguien más tiene influencia sobre los supuestos o está trabajando en ello.

• ¿En qué situación se aplica?

– Se aplica cuando es necesario verificar si las hipótesis en cadena --en cada uno de los niveles: actividades, resultados, propósito/ objetivos específicos y fin/objetivo general-- se adecúan al contexto o se han presentado variantes que nos obligan a revisarlos para mantener las posibilidades de concretar los niveles mencionados.

– Se utiliza en la etapa de la **planificación**, pero también es muy útil en la de **monitoreo/ evaluación** -- así como al momento de elaborar informes sobre su avance ya sea anual, una evaluación de medio término o final-- porque permite identificar riesgos que puedan evitarse incorporando componentes adicionales en el proyecto, e indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados.

• ¿Cómo se aplica el instrumento?

1. Una vez realizado el análisis del contexto se revisarán los supuestos nivel por nivel, identificando si estos se modificaron o se mantienen las condiciones inicialmente definidas o si han surgido nuevas.
2. Analizar los supuestos desde la perspectiva de la GPSC, se deberá valorar en qué medida las fuentes de tensionamiento existentes afectaron su permanencia en el tiempo. Para ello, se propone aplicar un ejercicio de semaforización en cada uno de los supuestos en los distintos niveles de la matriz del Marco Lógico, que permitirá clasificar si existe un riesgo bajo, medio o alto.

   Alto: Existen variantes significativas en el contexto que obligan a modificar al supuesto. Se deberán generar acciones para mitigar efectos o aprovechar oportunidades.

   Media: Existen variantes en el contexto pero haciendo unos cambios en los resultados y objetivos se puede continuar con el proyecto. Realizar un seguimiento continuo.

   Bajo: El contexto en el que se elaboraron los supuestos se mantiene estable.
3. incluir actividades que eliminen o neutralicen riesgos, o aprovechen oportunidades dependerá del alcance del proyecto y de los recursos disponibles; financieros, humanos, materiales, tecnológicos, relacionales.

					Semaforización de riesgos (riesgo para el logro del objetivo inmediato)				
Resúmen narrativo	**Indicado-res**	**Medios de verifi-cación**	**Supues-tos**	**Descripción**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Acciones puntuales para ate-nuar el riesgo**	**Oportu-nidades que sur-gen del contexto**
Descripción	Descripción	Descripción	Descripción		Marcar en el que corresponda			Descripción	Descripción
Fin			**Supues-tos de fin**	Analizar si los supuestos se mantienen o modifican y si permitirán el logro del objetivo inmediato					
Descripción	Descripción	Descripción	Descripción						
Propósito			**Supues-tos del propósito**	Analizar si los supuestos se mantienen o modifican y si permitirán el logro del objetivo inmediato					
Resulta-dos			**Supues-tos del resultado**	Analizar si los supuestos se mantienen o modifican y si permitirán el logro del objetivo inmediato					
Descripción	Descripción	Descripción	Descripción						
Actividades		**Presupuesto**							
Descripción									

3. Monitoreo / evaluación

Actores - Instrumento No. 3.2 - Mapeo de necesidades y miedos

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Para aclarar comparativamente los diversos atributos de las partes del conflicto, abandonar posiciones que hayan llegado a un punto muerto y concentrarse en necesidades, miedos y posibles opciones para afrontarlos; también contribuye a que los actores comprendan las percepciones mutuas y así estimule el diálogo.

- **En qué situación se aplica:**

  – Se aplica cuando, a pesar de haberse producido un acercamiento entre las partes en conflicto, se necesita determinar sus posiciones, intereses y necesidades, para luego establecer sus miedos, medios y opciones que pueden existir en procesos de diálogo o negoción del conflicto.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

1. Se realiza una breve descripción del conflicto así como la fase en la que se encuentra (explicada en detalle en el instrumento 1.4).
2. Se lista a los actores involucrados en el conflicto, diferenciándolos como primarios (son las partes que tienen intereses confrontados), secundarios (son las partes que se van involucrando en el conflicto a medida que aumenta la tensión o porque se solidarizan con algún actor primario, pueden actuar como: iniciadores, potenciadores o calibradores), y los terciarios (son aquellos que no están directamente involucrados en el conflicto, tienen interés en que se resuelva para evitar ser perjudicados).
3. Por cada actor se determinan sus posiciones (la demanda formal, oficial, pública o la reación).
4. Igual en el caso de sus intereses, que son las motivaciones detrás de la posición, lo que los involucrados 'realmente' quieren en una situación específica.
5. A continuación se reconocen sus necesidades, que son los requerimientos fundamentales para la supervivencia, que no son negociables: bienestar, libertad, identidad.
6. Luego se registran la/s fuente/s de poder, que puede ser económica, social, técnica, y/o política, sustentada en su autoridad o posición, en el acceso a recursos, a redes y/o al acceso o manejo de información.
7. Determinar las medidas de presión o los diferentes mecanismos que utilizan para concretar su demanda.
8. Finalmente, definir las opciones o las posibles alternativas de gestión, que cada parte propone desde su perspectiva.

Conflicto:	Breve descripción y fase en la que se encuentra					
Partes del conflicto	**Posiciones**	**Intereses**	**Necesidades**	**Fuentes de poder**	**Medidas de presión**	**Opciones**
Actor primario 1						
Actor primario 2						
Actor secundario 1						
Actor secundario 2						
Actor terciario 1						
Actor terciario 2						

Fuente: Elaborado en base a CDA, 2002

3. Monitoreo/evaluación

Problema / Conflicto - Instrumento No. 3.3
Seguimiento a los principales riesgos y posibles medidas de mitigación

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Identificar las posibles amenazas que no están bajo nuestro control, que afectan el éxito del proyecto, para poder mitigarlos o reducir su intensidad, y trabajar sobre sus efectos en el tiempo.

- **En qué situación se aplica:**

  – Se aplica en la etapa de Monitoreo cuando se detectan riesgos o conflictos que han incidido en la implementación del proyecto --causando efectos negativos--, haciéndose necesario establecer medidas de mitigación.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

1. Identificar los posibles riesgos del contexto que han afectado al proyecto tomando en cuenta las pautas establecidas en el instrumento. Si se requiere, y según las características de la iniciativa, se pueden organizar por ámbitos. Por ejemplo, nivel municipal, departamental y nacional, o institucionales y contextuales, o políticos, económicos y sociales, etc.
2. Analizar la posibilidad de incidencia de los mismos sobre el logro de los objetivos del proyecto: alta, media, baja.
3. Identificar los efectos que este riesgo tendría sobre el proyecto.
4. Definir acciones de mitigación del riesgo, En base a las pautas existentes en cada riesgo, se identifica sus características y magnitud de cada uno de ellos con perspectiva a establecer sus consecuencias, para posteriormente establecer las medidas posibles, en el corto y mediano plazo.
5. En el tiempo de desarrollo del proyecto, y con el fin de posibilitar la sostenibilidad del mismo, realizar un monitoreo sistemático: si los mismos se mantienen en el tiempo; si su nivel de incidencia varía; si los efectos están siendo mitigados por las acciones planteadas; si es necesario plantear otras acciones, y qué implicaciones tiene esto para la continuidad y éxito del proyecto.

Riesgos	Incidencia	Efecto	Acciones de mitigación para atenuar FdT
Riesgos contextuales: Involucra a los riesgos de la fragilidad del Estado, el retorno al conflicto, el desarrollo incipiente, crisis humanitaria. Factores sobre los que los actores tienen un control limitado.			
Ámbito:			
Riesgos programáticos: Pueden afectar al logro de los objetivos y las metas del proyecto. Son también aquellas acciones o decisiones que pueden causar daño a través de la intervención.			
Ámbito:			
Riesgos institucionales: Representan riesgos para el donante / proveedor de la ayuda, como: inseguridad, deficiencias en la gestión financiera y administrativa, corrupción, pérdida de legitimidad, entre otros.			
Ámbito:			

Fuente: Elaborado en base a PADEM y Sinergya, COOPERACIÓN SUIZA.

3. Monitoreo / evaluación

Instrumento No. 3.4 - Acciones de ajustes

- **Para qué sirve el instrumento:**

  – Este instrumento está orientado a tomar acciones de ajustes, tanto estratégicos como operativos, cuando se percibe que en los diferentes sub campos (contexto, situación conflictiva, actores y la institución) existen llamadas de atención, que expresan insuficiencias o ausencias sentidas que deben ser necesariamente superadas.

- **En qué situación se aplica:**

  – En base a los insumos propuestos por la etapa de monitoreo / evaluación se efectúan los respectivos cambios, que se aplican cuando el proyecto tiene que continuar ejecutándose y se hace imprescindible efectuar acciones de ajuste para acercarse a los resultados y propósito esperados.

- **Cómo se aplica el instrumento:**

  1. Se determina los campos de observación con sus respectivas variables que le permitan dar un ordenamiento a este ejercicio.
  2. Luego se proponen ajustes estrátegicos u operativos determinando su presupuesto y la persona responsable que garanticen una adecuada implementación de los mismos.

Campos de observación	Variables	Acciones de ajustes			
		Ajuste Estratégico	Ajuste Operativo	Presupuesto	Responsable
El programa / proyecto	Los objetivos				
	Las actividades				
	La selección de los grupos de interés (beneficiarios)				
	La transferencia de recursos				
	Recolección y distribución de información				
La institución	Los valores y los enfoques de trabajo				
	Personal				
	Comunicación Interna y externa				
	Recaudación de fondos				
	Suministros y logística				
	Seguridad				

Campos de observación	Variables	Acciones de ajustes			
		Ajuste Estratégico	Ajuste Operativo	Presupuesto	Responsable
El conflicto	Abordaje básico				
	Abordaje integral				
	Desarrollo de capacidades				
	Gestión de la comunicación (de crisis)				
	Actores clave				
La relación con los socios y actores principales	Socios implementadores				
	Reajuste de la estrategia de comunicación con los actores principales				
	Comunicación con autoridades locales				
	Donantes				

Fuente: Elaborado en base a Helvetas.

Aplicación de GPSC

Si el proyecto y las organizaciones contrapartes constatan que hay un escalamiento del conflicto, entonces se deberá aplicar el procedimiento de GPSC o, dependiendo de la intensidad del conflicto, GPSC en profundidad.

GPSC	GPSC en profundidad
Corresponde a trabajar en el conflicto; es necesario observar y analizar los impactos de conflictos latentes y abiertos, los proyectos pueden verse afectados en sus resultados y tener un impacto negativo; el procedimiento de gestión básica intenta reforzar elementos que unen a los grupos de una sociedad.	Corresponde a trabajar sobre el conflicto (enraizado en el espacio territorial), aborda causales estructurales necesarias para llevar a cabo un proceso de transformación a mediano y largo plazo; en una situación así, los /las responsables deben observar de cerca el desarrollo de la dinámica del contexto / conflicto y analizarlo periódicamente para evitar o reducir los efectos que agravan la violencia y contribuir a la transformación del conflicto. Algunos medios eficaces son: la construcción de puentes, la creación de espacios para el diálogo, el fortalecimiento de actores discriminados o marginados, la promoción de alianzas locales para la paz y el apoyo al desarrollo de competencias para la transformación de los conflictos.
Medidas: • Desarrollar escenarios; anticipar opciones de prevención. • Sensibilizarse y prepararse ante posibles situaciones de tensión. • Incorporar acciones para reforzar conectores y atenuar divisores (desde las posibilidades del proyecto). • Realizar análisis periódicos del contexto/ conflicto utilizando diversos instrumentos, (línea de tiempo, árbol del conflicto, mapeo de actores, etc. • Intensificar la comunicación y la toma de conciencia, apoyar a conectores existentes. • Apoyar el establecimiento de medios que recojan información relacionada con la temática GPSC.	**Medidas:** • Ayudar a los participantes locales a desarrollar un plan común que resalte los diversos asuntos críticos, para mujeres y hombres, para que se incluya en las negociaciones. • Realizar un análisis en profundidad del contexto/conflicto, incluyendo a los actores del conflicto. • Contar con el asesoramiento de instituciones especializadas en transformación de conflictos. • Desarrollar capacidades para la gestión de conflictos y crisis al interior de la institución. • Generar espacios de diálogo y búsqueda de soluciones con los actores (fortalecimiento de plataformas para la paz) para la gestión constructiva del conflicto. • Aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos, (negociación, conciliación, mediación, etc.). • Prestar ayuda y promover la seguridad de los actores, cuando exista escalamiento del conflicto. • En algunas situaciones se hace necesario la reconciliación y la reconstrucción del tejido social cuando ha sido afectado por hechos de violencia sistemáticos.

Glosario

Acceso a la justicia	El acceso a la justicia hace referencia a la capacidad de una persona de buscar y obtener una reparación por medio de instituciones formales y tradicionales de justicia, y de conformidad con las normas internacionales en materia de derechos humanos. El acceso a la justicia implica protección legal, conciencia jurídica, ayuda y asesoramiento jurídico, sentencias, la aplicación de la ley y control por parte de la sociedad civil. (PNUD, 2004)
Acción sin daño	Indudablemente, el marco de mayor importancia para la gestión de proyectos sensible al conflicto es el diseñado por Mary B. Anderson, generalmente conocido como "Acción sin Daño / No hacer daño" (Do no harm). Conforme a este principio, las consecuencias indeseadas de la ayuda humanitaria y el trabajo en proyectos deben ser examinadas críticamente para identificar, evitar y mitigar impactos indeseados que puedan exacerbar conflictos. Con objeto de evaluar correctamente el contenido y los aspectos operacionales del trabajo en el proyecto, hay que tener en cuenta los siguientes factores: ¿Hay acciones/circunstancias específicamente relacionadas con el proyecto que exacerben o alivien tensiones? ¿Qué acciones/circunstancias concretas aumentarían la posibilidad de que se recrudezcan las tensiones? ¿Cuáles son las ramificaciones positivas y negativas de acciones/circunstancias estrechamente vinculadas al proyecto?
Actores vulnerables	Son sectores sociales que a **nivel generacional** -niños,adultos mayores-; **de género**-mujeres-; **opción sexual**-gays, lesvianas, transexuales,travestis-; **origen étnico**; discapacidad física y/o mental; están expuestos a conductas discriminatorias y violentas que responden a sistemas patriarcales, y tienden a legitimarse en los diferentes ámbitos de la sociedad, haciendo caso omiso de la normativa existente tanto anivel nacional, como internacional.
Análisis del conflicto	Consiste en un análisis de los actores, los factores y la dinámica de un conflicto, así como en la identificación de (posibles) puntos de partida para su resolución pacífica y transformación.
Círculos de Copenhague: Las tres esferas de riesgo	También denominadas "las tres esferas del riesgo", contribuye a reflexionar respecto a los: • **Riesgos contextuales:** Involucra a los riesgos de fracaso del Estado, retorno al conflicto, la falta de desarrollo (fracaso), crisis humanitaria. Factores sobre los que los actores externos tienen un control limitado • **Riesgos programáticos:** Son aquellos que pueden afectar al logro de los objetivos y las metas del programa/proyecto. Son también aquellas acciones o decisiones que pueden causar daño a través de la intervención. • **Riesgos Institucionales:** Son los que representan riesgos para el donante / proveedor de la ayuda, como: seguridad, insuficiencia / fracaso fiduciario, pérdida de reputación, el daño político a escala nacional, entre otros.
Confianza (TRUST, New Deal)	La confianza (en inglés, TRUST, uno de tres pilares del Nuevo Pacto) se logra proporcionando ayuda y gestionando los recursos de una manera más eficaz, alineándolos para obtener resultados. Una condición previa esencial para realizar progresos en todos los compromisos del Nuevo Pacto es fomentar la confianza entre las personas, las comunidades, el Estado y los actores internacionales. Ello requiere obtener resultados visibles rápidamente y de forma continuada. Para lograr un clima de confianza, una de las principales prioridades es la utilización y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Es preciso identificar las medidas de supervisión y rendición de cuentas necesarias para aumentar la confianza y posibilitar la utilización y el fortalecimiento de los sistemas nacionales. Los gobiernos receptores, con el apoyo de las contrapartes internacionales, deben tomar todas las medidas razonables para fortalecer sus sistemas de gestión de las finanzas públicas desde la base y ser transparentes en este proceso. (Nuevo Acuerdo para el Compromiso en Estados Frágiles, 2011)

Conflicto	Un conflicto puede definirse como una relación entre dos o más partes (personas o grupos) que tienen, o creen tener, objetivos, valores, intereses o reivindicaciones incompatibles con respecto al estatus, el poder o los recursos. Los conflictos son una realidad, son inevitables y a menudo propician la creatividad. Suelen resolverse pacíficamente y frecuentemente contribuyen a mejorar la situación de la mayoría o de todas las partes afectadas. (Chris Mitchell, 1981)
	
	El conflicto se vuelve violento cuando (1) los canales para el diálogo y el desacuerdo son inadecuados, (2) las voces discrepantes y los profundos agravios no consiguen hacerse oír o abordar, y/o (3) hay inestabilidad, injusticia y miedo en la comunidad y la sociedad en general. (Norbert Ropers)
	
	• Es la oposición o contradicción de intereses y valores
	  • Se origina en intereses, valores o aspiraciones que son incompatibles, o parecen serlo, y que empujan a las partes a enfrentarse para lograr sus objetivos.
	  • Implica la interrelación de dos o más personas, grupos sociales u organizaciones cuyos intereses y aspiraciones son, o parecen ser, antagónicos
	
	Galtung plantea la necesidad de dejar de entender el **conflicto** como adversario de la paz, y de concebirlo más bien como una **expresión de la energía social** que podría aprovecharse aplicando medios no violentos para transformarlos.
	
	A fin de convertir el circulo vicioso de violencia en uno virtuoso, señala la necesidad de trabajar conjuntamente en tres campos de acción con relación al conflicto: **resolución, reconstrucción y reconciliación**, lo que permite avanzar en el camino de la construcción de paz.
	
	El conflicto empieza a verse, entonces, como un fenómeno social, pero no así la violencia, por lo que el conflicto no necesariamente debe derivar en violencia.
	
	Desde un abordaje constructivo, el conflicto es un fenómeno social de la convivencia humana, con posibilidad de ser gestionado, transformado y superado por las mismas partes. Es necesario, inevitable, dinámico y complejo. Se percibe de diversas formas ya que su comprensión depende de las particularidades de cada persona (historia, carácter, valores, pensamientos y comportamientos. (Fundación UNIR Bolivia)

Conflictos latentes	Una parte expresasu posición o percpción sobre cuestiones de trascendencia. En esta fase el conflicto no tiene una manifestación palapable ni afecta todavía la convivencia cotidiana.Simplementeexisten unas serie de declaraciones o advertencias que secen llegar a la otra parte.
Conflictos manifiestos	Una parte anuncia y realiza medidas concretas de presión. Estas protestas inicialmente son pacíficas y no afectan seriamente ni la integridad física, ni el libre tránsito, ni la propidad privada.
Conectores	Los **conectores o capacidades de paz** son aquellos sistemas, entidades, actitudes, acciones, valores, intereses, experiencias, eventos, ocasiones, símbolos, que unen a la gente y/o a las instituciones, son también capacidades para la paz que se desarrollan o existen entre los grupos, comunidades o poblaciones. Una visión transformadora del conflicto se cimienta en el reconocimiento de la existencia de elementos que conectan a los actores y que los unen a partir de sus relaciones de interdependencia. Desde esta óptica, es posible dejar de ver el conflicto y los riesgos solamente como una amenaza, en la medida que pueden ser reorientados como una oportunidad para lograr condiciones que mitiguen situaciones, que tienen posiciones contrapuestas o enfrentadas.
Consolidación de la paz	Se trata de una serie de acciones y medidas destinadas a reducir el riesgo de estallido o reanudación de conflictos y a crear las condiciones necesarias para una paz sostenible, estableciendo un clima de confianza y abordando de manera integral las causas estructurales profundamente arraigadas de los conflictos violentos. (Secretario General de las Naciones Unidas, 2009; OCDE, 2011)

Construcción del Estado	Se trata de un proceso endógeno de fortalecimiento de la capacidad, las instituciones y la legitimidad de un Estado, impulsado por las relaciones entre el Estado y la sociedad. (OCDE, 2011) La capacidad del Estado se mejora mediante: procesos políticos de negociaciones constructivas entre el Estado y la sociedad, que a su vez requieren legitimidad; la capacidad y la legitimidad pueden entonces reforzarse mutuamente, y contribuir a la construcción del Estado.
Derechos humanos	El conjunto de reglas y normas inherentes a todos los seres humanos sin las cuales las personas no pueden vivir dignamente. A menudo contemplados y garantizados por la ley, los derechos humanos protegen a los individuos y los grupos contra injerencias ilegítimas en sus libertades y su dignidad. También imponen obligaciones a los Estados para que promuevan y protejan los derechos humanos y las libertades fundamentales de todas las personas. Por lo tanto, los derechos humanos regulan la actuación de los Estados y otras entidades que tienen un efecto directo en el disfrute de los derechos humanos por parte de los ciudadanos y de otras personas.
Diez principios para el compromiso en situaciones frágiles	Estos diez principios han sido concebidos para ayudar a los actores internacionales a promover un compromiso constructivo en las situaciones frágiles. Su objetivo es servir de apoyo a los procesos existentes de diálogo y coordinación, y complementar los compromisos de asociación establecidos en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. A medida que se adquiera experiencia, se revisarán periódicamente y se ajustarán según sea necesario. Reflejan una visión a largo plazo destinada a ayudar a los reformadores nacionales a crear instituciones estatales legítimas, eficaces y sólidas, capaces de establecer relaciones productivas con sus ciudadanos y promover un desarrollo sostenible. 1. Tomar el contexto como punto de partida. 2. No hacer daño. 3. Centrarse en el fortalecimiento del Estado como objetivo central. 4. Priorizar la prevención. 5. Reconocer los vínculos entre los objetivos políticos, de seguridad y de desarrollo. 6. Promover la no discriminación como base para sociedades estables e inclusivas. 7. Alinearse con las prioridades locales de diferente manera en los distintos contextos. 8. Convenir mecanismos prácticos de coordinación entre los actores internacionales. 9. Actuar rápido, pero permanecer comprometido lo suficiente a fin de que se puedan alcanzar éxitos. 10. Evitar crear bolsas de exclusión. (Principios para el Compromiso Internacional en Estados y Situaciones frágiles OCDE, 2007)
Discriminación	Consiste en la distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de etnicidad, raza, religión, estatus social, sexo, idioma, origen, opinión política, pertenencia a un grupo, nacimiento o cualquier otra condición (como discapacidad, edad u orientación sexual) que da lugar a la denegación de los derechos humanos de una persona.
Enfoque diferencial	La GPSC/AsD propone el reconocimiento cuidadoso de las diferencias identitarias, de género y generacionales, que están presentes en ámbitos (social, económico, cultural y/o político) en los que se pretenden formular las acciones y/o proyectos. La GPSC/AsD propone el reconocimiento de nuevas voces, nuevos significados y nuevos actores, que den cuenta de sus necesidades, sus potencialidades y particularidades, a fin de que participen en el diseño, ejecución y seguimiento de iniciativas interculturales.

Escenarios de desarrollo	La COSUDE elabora escenarios de desarrollo para definir la posible evolución del contexto y pilotar el portafolio de programas/proyectos en consecuencia. Las EC describen una hipótesis de base muy probable, en función de las tendencias económicas, políticas, sociales y de seguridad del momento (según se desprende del MERV). Asimismo, se contemplan dos hipótesis de mediana probabilidad que describen respectivamente una degradación del contexto (p.ej. debido a una posible crisis política) o una mejora (p.ej. a causa de unos buenos resultados económicos). Los escenarios ayudan a prever posibles adaptaciones de los programas a consecuencia de cambios contextuales.
Estado de derecho	Se refiere a un principio de gobierno según el cual todas las personas, instituciones y entidades, públicas y privadas, incluido el propio Estado, están sometidas a unas leyes que se promulgan públicamente, se hacen cumplir por igual y se aplican con independencia, además de ser compatibles con las normas y los principios internacionales de derechos humanos.
Estados frágiles	No existe unanimidad en cuanto a la definición de fragilidad. No obstante, a nivel internacional se reconoce que los países con instituciones estatales débiles o inestables y cuya población sufre pobreza extrema, violencia, corrupción y arbitrariedad política son clasificados como frágiles. Los gobiernos de los países frágiles no quieren o no están en condiciones de garantizar las funciones básicas estatales en el ámbito de la seguridad, del Estado de derecho y de los servicios sociales básicos. Además, no existe una relación constructiva entre el gobierno y la población: no se definen conjuntamente los objetivos de desarrollo de orden político y socioeconómico. Muchos ejemplos de distintos países muestran la pertinencia de comprender la fragilidad antes de que estalle la violencia, y demuestran que la fragilidad no se limita a las zonas geográficas tradicionales en las que la COSUDE lleva a cabo su labor de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria. La situación de los grupos marginados en los países de renta media exige un replanteamiento de las intervenciones de la COSUDE. La aprobación de los diez Principios para el Compromiso Internacional en Estados Frágiles y en Situaciones de Fragilidad por parte de los ministros de la OCDE/CAD en 2007 y del Nuevo Acuerdo para el Compromiso en Estados Frágiles (New Deal) en el foro de alto nivel de la OCDE sobre la eficacia de la ayuda en Busan en 2011 supusieron la adopción de un nuevo enfoque. Gracias a estos compromisos se han apoyado a los países en sus esfuerzos por superar la fragilidad y los conflictos violentos, pasando a ser una prioridad política de la cooperación internacional. La comunidad internacional, incluidos todos los actores multilaterales, ha reconocido que la puesta en práctica de esta prioridad implica "no hacer daño" y una "sensibilidad al conflicto", pero va más allá de estos principios y hace hincapié en ayudar a reducir las causas de los conflictos, fomentar la resiliencia a nivel estatal y comunitario y promover los derechos humanos.
Enfoque basado en los derechos humanos	Se trata de un enfoque conceptual para el desarrollo que integra normas, reglas y principios del marco internacional de derechos humanos a los planes, las políticas y los programas de desarrollo. Entre los principios fundamentales figura el empoderamiento, la no discriminación, la participación, la rendición de cuentas y la atención a los grupos vulnerables y marginados. Este enfoque se utiliza para ayudar a las personas ("titulares de los derechos") a ejercer y reivindicar sus derechos. Al mismo tiempo, ayuda a las instituciones estatales y no estatales ("detentores de obligaciones") en sus esfuerzos por cumplir con sus obligaciones y responsabilidades en materia de respeto y protección de los derechos humanos.
Escenarios de desarrollo	La COSUDE elabora escenarios de desarrollo para definir la posible evolución del contexto y pilotar el portafolio de programas/proyectos en consecuencia. Las EC describen una hipótesis de base muy probable, en función de las tendencias económicas, políticas, sociales y de seguridad del momento (según se desprende del MERV). Asimismo, se contemplan dos hipótesis de mediana probabilidad que describen respectivamente una degradación del contexto (p.ej. debido a una posible crisis política) o una mejora (p.ej. a causa de unos buenos resultados económicos). Los escenarios ayudan a prever posibles adaptaciones de los programas a consecuencia de cambios contextuales.
Estado de derecho	Se refiere a un principio de gobierno según el cual todas las personas, instituciones y entidades, públicas y privadas, incluido el propio Estado, están sometidas a unas leyes que se promulgan públicamente, se hacen cumplir por igual y se aplican con independencia, además de ser compatibles con las normas y los principios internacionales de derechos humanos.

Fases de escalamiento del conflicto	Son:
	• **Pre-conflicto o conflicto latente.** En esta fase existe la incompatibilidad de objetivos entre dos o más partes, lo que puede llevar a un conflicto abierto. En esta etapa, el conflicto no es visible por todas las personas, aunque es probable que una o más partes estén conscientes del potencial que existe para una confrontación. Puede haber tensiones en las relaciones entre las partes y deseo de evitar contacto entre ellas. Esta etapa también se conoce como fase latente.
	• **Escalamiento o conflicto manifiesto.** En esta etapa el conflicto se manifiesta más abiertamente. Las relaciones entre las partes se vuelven muy tensas y conducen a la polarización entre las bases o apoyos de cada una. Se registran hostilidades mutuas.
	• **Despliegue.** En esta instancia pueden ocurrir peleas ocasionales u otros episodios menores de violencia. Es posible que cada parte esté acumulando sus recursos, estableciendo alianzas con la expectativa de aumentar la confrontación y la violencia. Se refuerza la situación de conflicto:
	  • Sentimientos de superioridad o inferioridad.
	  • Explotación de los puntos débiles del otro.
	  • Distorsión de las situaciones.
	• **Confrontación.** En esta fase el conflicto se vuelve más tenso. Las partes establecen alianzas con otros actores y la comunicación entre ellas se resquebraja, por lo que sus declaraciones públicas tienden a darse en forma de acusaciones.
	• **Crisis.** Es el punto más alto del conflicto, cuando la tensión es más intensa y estalla la violencia.
	• **Estancamiento.** Puede ocurrir en cualquiera de las fases. Es el momento en el que se paralizan acciones de una u otra parte, se mantiene el mismo nivel del conflicto y generalmente no se atienden las cuestiones de fondo.
	• **Desescalamiento.** De una forma o de otra la crisis llevará a un resultado. Puede que una de las partes se imponga o ceda a las demandas de la otra. Es posible también que acuerden negociar. En cualquier caso, en esta etapa los niveles de tensión, confrontación y violencia decrecen de alguna forma, abriendo la posibilidad de algún tipo de acuerdo.
	• **Postconflicto.** En esta etapa, finalmente la situación se resuelve de forma que lleva a la finalización de cualquier confrontación violenta, a un decrecimiento de la tensión y al reestablecimiento de las relaciones entre las partes. Sin embargo, si los elementos y los problemas que han surgido, debido a la incompatibilidad de metas, no han sido abordados adecuadamente, es posible que esta etapa se revierta hacia otra situación de pre-conflicto.
	• Preguntas Clave para identificar las Fases del Conflicto:
	  • ¿Qué acciones desarrollan las partes?
	  • ¿Cómo es la comunicación entre ellas?
	  • ¿Cómo está su relación?

FOCUS (New Deal)	Define modalidades de intervención que apoyen transiciones inclusivas, dirigidas y asumidas como propias por los países para superar su situación de fragilidad. Se trata del establecimiento –sobre la base de una evaluación de la fragilidad dirigida por el país y desarrollada por el g7+ con el apoyo de socios internacionales– de una visión única y un plan único dirigido por el propio país, de un pacto nacional para ejecutar el plan (utilizando los OPE para monitorear el progreso), y de apoyar un diálogo sobre políticas inclusivo y participativo. En cuanto parte del compromiso destinado a secundar vías de salida de fragilidad, el pacto constituye un mecanismo clave para poner en práctica la visión única, el plan único. Se basa en un amplio espectro de opiniones de diversos actores y anualmente se somete al examen de las múltiples partes interesadas. Al reconocer diferencias en la fragilidad y los contextos nacionales y que un pacto puede adoptar diversas formas en distintos momentos del proceso de transición para superar la fragilidad, el pacto garantiza la armonización y la coordinación de los donantes, reduce la duplicación, la fragmentación y la proliferación de programas. (Nuevo Acuerdo para el Compromiso en Estados Frágiles, 2011)

Fragilidad	Una región o un Estado frágil es débil en su capacidad (organizativa, institucional y financiera) de desempeñar las funciones básicas de gobernanza, y es incapaz de desarrollar relaciones mutuamente constructivas con la sociedad. Las regiones o Estados frágiles también son más vulnerables a las crisis internas o externas, tales como las económicas o las provocadas por desastres naturales. (OCDE, 2011)
Fuentes de tensionamiento	Los elementos **divisores o FdT** son situaciones ocasionadas por patrones de conducta discriminatorios, relaciones inequitativas de poder, distribución económica injusta, vulneración de los DDHH, incumplimiento de normativas u otras causas que provocan fraccionamiento entre sectores con posicionamientos e intereses contrapuestos. Su ámbito de ubicación puede estar en el nivel local, regional, o nacional.
Gestión de programas sensible a los conflictos/ contextos (GPSC)	La GPSC es la principal modalidad de trabajo de la COSUDE en los contextos frágiles. Abarca estrategias de cooperación, sólidos análisis de contexto/conflicto, el desarrollo de futuros escenarios, una evaluación de la pertinencia de una ayuda para la paz que identifique puntos de partida para un cambio que permita superar la fragilidad, marcos estratégicos de resultados, monitoreo (MERV), la ampliación y protección del espacio para el desarrollo y la ayuda humanitaria, la gestión integral de riesgos, la agrupación geográfica y un enfoque psicosocial. La GPSC se aplica a nivel de las políticas, las estrategias, los programas y los proyectos.
Gestión de riesgos	La orientación de la COSUDE en materia de análisis y gestión de riesgos se basa en los "Círculos de Copenhague" (Anexo I). No solo se toman en consideración los riesgos institucionales, sino también los programáticos y los contextuales (p.ej. el riesgo de no hacer nada). Un portafolio con una combinación debidamente equilibrada de componentes más o menos arriesgados, junto con una sólida estrategia de comunicación, permite gestionar los riesgos. Se llevan a cabo evaluaciones conjuntas de riesgos, de ser posible con otros actores (donantes, etc.).
GPSC Básica	La GPSC básica corresponde a trabajar en el conflicto; es necesario observar y analizar los impactos de conflictos latentes y abiertos, los proyectos pueden verse afectados en sus resultados y tener un impacto negativo; el procedimiento de gestión básica intenta reforzar elementos que unen a los grupos de una sociedad.
GPSC Integral	La GPSC integral corresponde a trabajar sobre el conflicto (enraizado en el espacio territorial) abordan causales estructurales necesarias para llevar a cabo un proceso de transformación a mediano y largo plazo; en una situación así, los responsables deben observar de cerca el desarrollo de la dinámica del conflicto y analizarlo periódicamente para evitar o reducir los efectos que agravan la violencia y contribuir constructivamente a la transformación del conflicto. Esto significa que la COSUDE, a través de sus proyectos, contribuye directamente a la transformación del conflicto. Algunos de los medios eficaces para lograrlo son la construcción de puentes, la creación de espacios para el diálogo, el fortalecimiento de actores discriminados o marginados, la promoción de alianzas locales para la paz y el apoyo al desarrollo de competencias para la transformación de los conflictos. A diferencia de la GPSC básica, la GPSC integral introduce activamente elementos que unen a los grupos afectados por el conflicto y considera, en especial, el nivel (local, nacional e internacional), donde se sitúan las causas del conflicto.
Mensajes éticos implícitos y explícitos	Es una forma de comunicación (verbal, no verbal o paraverbal) que muestra la coherencia institucional, a través de la cual se reconoce y se valora que la entidad con la forma de hacer / acciones (asignación de recursos, contratación de personal, selección de lugares para eventos, entre otros) y/o con sus omisiones, transmiten mensajes que podrían ir en contradicción con los valores que desean fomentar, reduciendo su credibilidad y la eficacia de sus acciones.
Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORC)	La Fundación UNIR Bolivia ha buscado reconocer diferentes formas originarias de abordaje de la negociación en Bolivia, la interculturalidad y su relación con los procesos de resolución de conflictos, basados en la cultura indígena originaria campesina, tanto de tierras bajas como de las altas de nuestro país. Las investigaciones antropológicas realizadas, a partir de una descripción etnográfica y analítica, permiten comprender la dinámica de los modos originarios de resolución de conflictos en espacios donde convergen las normas del Estado boliviano y los usos y costumbres de las comunidades originarias, indígenas campesinas. se indaga realizadas por tres antropólogos.

Nuevo Acuerdo para el Compromiso en Estados Frágiles (New Deal)	El Nuevo Acuerdo para el Compromiso en Estados Frágiles (New Deal) fue firmado en 2011 en Busan por los miembros del Diálogo Internacional para la Consolidación de la Paz y del Estado. Crea una nueva arquitectura de desarrollo y modalidades de trabajo mejor adaptadas a las situaciones frágiles a fin de construir Estados pacíficos y sociedades inclusivas. El New Deal se basa en la visión y los principios formulados en la Declaración del Milenio y la Hoja de Ruta de Monrovia, propone OPE esenciales, se centra en nuevas formas de actuación e identifica compromisos para crear un clima de confianza mutua y lograr mejores resultados en los Estados frágiles. Establece cinco Objetivos para la Consolidación de la Paz y del Estado: 1. Legitimidad política: fomentar acuerdos políticos inclusivos y la resolución de conflictos. 2. Seguridad: establecer y reforzar la seguridad humana. 3. Justicia: remediar las injusticias y aumentar el acceso de las personas a la justicia. 4. Fundamentos económicos: generar empleo y mejorar los medios de vida. 5. Ingresos y servicios: gestionar los ingresos y crear las capacidades necesarias para una prestación de servicios transparente y equitativa. (Nuevo Acuerdo para el Compromiso en Estados Frágiles, 2011)
PIN del conflicto	• Posiciones: la demanda formal, oficial, pública o la reacción. • Intereses: la motivación detrás de la posición, lo que los involucrados 'realmente' quieren en una situación específica. • Necesidades: los requerimientos fundamentales para la supervivencia que no son negociables.
Prevención de la violencia	Incluye las acciones emprendidas para disminuir las tensiones y prevenir los estallidos de violencia o su repetición. Consiste en la prevención operacional (p.ej. medidas inmediatas que se pueden aplicar frente a una crisis) y la prevención estructural (p.ej. medidas para asegurar, en primer lugar, que no surjan crisis y, en caso de ocurrir, que no se reaviven). (OCDE, 2009)
Problema	Es todo aquello que se constituye en una barrera u obstáculo para lograr un objetivo. El obstáculo puede ser material o técnico. No necesariamente involucran a más de un individuo. Un problema puede convertirse en conflicto cuando aumentan las emociones, se rompe la comunicación, surge desconfianza, intervienen otros actores y/o se agregan otros intereses.
Protección de civiles	El derecho internacional humanitario rige los derechos de las poblaciones civiles en los conflictos armados. Los derechos humanos, el derecho de los refugiados, el derecho penal internacional y la legislación de varios países completan este marco de protección. La estrategia suiza de protección de los civiles se aplica a situaciones de conflicto armado que exponen a las poblaciones civiles a ciertos riesgos y que entran en el ámbito de aplicación del Derecho internacional humanitario. Esta estrategia también podría aplicarse a contextos frágiles que potencialmente pueden desembocar en un conflicto armado, así como a situaciones posteriores a conflictos donde persisten los efectos de las hostilidades. Su objetivo es a) mejorar el cumplimiento del marco normativo, b) consolidar las medidas adoptadas a favor de las personas que deben ser protegidas, c) prestar apoyo a las misiones internacionales de mantenimiento de la paz.

Relaciones de poder	"El poder es la posibilidad de modificar con tus acciones, las acciones presentes o posibles del otro". Las relaciones de poder son la correlación de fuerzas entre dos partes asimétricas, una situación estratégica/ privilegiada en una sociedad determinada (Michael Focault). El ejercicio del poder no es simplemente una relación entre "miembros", individuales o colectivos. Es un modo de acción de unos sobre otros. Lo cual quiere decir, evidentemente, que no hay algo como "el Poder" que pudiera existir globalmente, en bloque o difusamente, concentrado o distribuido: sólo existe el poder que ejercen "unos" sobre "otros". El poder existe únicamente en acto, incluso si éste se inscribe en un campo de posibilidad disperso que se apoya en estructuras permanentes. Esto quiere decir también que el poder no pertenece al orden del consentimiento, en sí mismo no es renuncia a una libertad, transferencia de derecho, poder de cada uno de los miembros delegado en algunos (lo cual no impide que el consentimiento pueda ser una condición para que la relación de poder exista y se mantenga). La relación de poder puede ser el efecto de un consentimiento anterior o permanente; no está en su naturaleza propia la manifestación de un consensus. El análisis de las relaciones de poder se puede realizar a partir de: 1. El sistema de diferenciaciones que permitan actuar sobre la acción de los demás: diferencias jurídicas o tradicionales de status y privilegios; diferencias económicas en la apropiación de riquezas y de bienes; diferencias de puestos en los procesos de producción; diferencias lingüísticas o culturales; diferencias en el "savoir-faire" y las aptitudes, etc. Toda relación de poder utiliza diferenciaciones que para ella constituyen al mismo tiempo condiciones y efectos. 2. El tipo de objetivos que persiguen aquéllos que actúan sobre la acción de los demás: conservación de privilegios, acumulación de ganancias, utilización de autoridad estatutaria, ejercicio de una función u oficio. 3. Las formas de institucionalización: éstas pueden conjugar disposiciones tradicionales, estructuras jurídicas, fenómenos de costumbre o de moda; también pueden adoptar el aspecto de un dispositivo cerrado sobre sí mismo con sus lugares específicos, sus reglamentos propios, sus estructuras jerárquicas cuidadosamente definidas, y una relativa autonomía funcional (ejemplo de ellas son las instituciones escolares o militares); también pueden conformar sistemas muy complejos provistos de múltiples aparatos, como en el caso del Estado que tiene por función constituir la envoltura general, la instancia de control global, el principio de regulación y, también en cierta medida, de distribución de todas las relaciones de poder en un conjunto social determinado. 4. Los grados de racionalización: El ejercicio del poder no es un hecho en bruto, un elemento institucional ni una estructura que se mantiene o se rompe: se elabora, se transforma, se organiza, adquiere procedimientos más o menos adecuados.
Seguridad de las personas	Término con el que se designa la atención prestada por la COSUDE a la seguridad individual de las personas de conformidad con el artículo 3 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: "Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona". Esta noción hace referencia a la libertad para vivir sin temor como componente del concepto de seguridad humana (libertad para vivir sin miseria y libertad para vivir sin temor), que comprende la seguridad personal, la seguridad comunitaria y la seguridad política.
Sensibilidad al conflicto	La sensibilidad al conflicto es un término general que incluye diferentes iniciativas, métodos e instrumentos para trabajar en áreas donde hay conflictos o existe el peligro que se produzcan. Su objetivo es: (1) reducir el riesgo de que la ayuda involuntariamente contribuya a la escalada o al mantenimiento de un conflicto violento ("No hacer daño"); y (2) ayudar, en cambio, a reducir la tensión de los conflictos existentes. Se trata de examinar no solo cómo trabajan los donantes y las ONG, sino también qué hacen y si ello propicia la prevención de los conflictos y la consolidación de la paz y del Estado.
Situaciones afectadas por conflictos	Las situaciones afectadas por conflictos (situaciones de conflicto o posteriores a un conflicto nacional o subnacional) son aquellas en las que importantes perturbaciones sociales y económicas llevan a una gobernanza deficiente, a grandes daños en la infraestructura y a una interrupción en la prestación de servicios. (Trabajar de forma diferente en las situaciones frágiles y afectadas por conflictos: la experiencia del Banco Asiático de Desarrollo. BAsD, 2012)
Transformación de conflictos	Se trata de un complejo proceso que consiste en cambiar de forma constructiva las relaciones, las actitudes, los comportamientos, los intereses y los discursos en entornos propensos a la violencia. Se dirige a las instituciones, las culturas y las estructuras subyacentes que alientan e instigan el conflicto político y social. (Lederach,1998)

Bibliografía consultada

Anderson, Mary B. **Acción sin daño, como la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra**, Ed. Ántropos Ltda., Universidad Nacional de Colombia, Bogotá 2009.

COOPERACIÓN SUIZA. **Gestión de Programas Sensible al Conflicto**. La Paz 2006.

COOPERACIÓN SUIZA, Sinergia y otros. **Acción sin daño como aporte para la construcción de paz, propuesta para la práctica**. Ed. Fundación para la Cooperación Sinergia, Bogotá 2011

Foucault, Michel. **Cómo se ejerce el poder,** en: http://www.unizar.es/deproyecto/programas/docusocjur/FoucaultPoder.pdf

Fundación UNIR Bolivia. **Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORC) I**, Ed. Fundación UNIR Bolivia, La Paz 2006.

----------. **Guía de capacitación en transformación constructiva del conflicto**, Ed. Fundación UNIR Bolivia, La Paz 2008.

----------. **Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORC) II**, Ed. Fundación UNIR Bolivia, La Paz 2010.

----------. **Figuras, rostros y máscaras. Las identidades en Bolivia**. La Paz, 2010.

----------. **La conflictividad social en América Latina**, La Paz 2011.

----------. **Análisis de la conflictividad del TIPNIS y potenciales de paz**. Ed. Fundación UNIR Bolivia, La Paz 2012.

----------. **Coroma Quillacas - Aportes para la transformación constructiva del conflicto de límites**, La Paz 2013.

Helvetas. **Manual: Tres pasos para trabajar en situaciones frágiles y afectadas por conflictos (TSFC).** Helvetas Swiss Intercooperation, La Paz 2014.

Iriarte, Gregorio. **Esquemas para la interpretación de la realidad**, Ed. SENPAS, La Paz-Bolivia 1985.

PNUD. **Informe del PNUD sobre la pobreza 1998, Superar la pobreza humana**. PNUD, New York - Estados Unidos de América 1998.

PNUD. **Informe de Desarrollo Humano de Género en Bolivia 2003.** PNUD, La Paz.

Red CHR. **Preguntas clave sobre la interacción entre el contexto y la intervención**. SDC, mimeo, febrero 2015

Retaloza, Íñigo. **Teoría de cambio**. Ed. Hivos, Diálogo Democrático y PNUD, Guatemala 2010.

Yampara Huarachi, Simón; Mamani Morales, Saúl; Torrez Eqguino, Mario. **Guía para un diagnóstico de producción y vida comunitaria**, Fomen - Fundación Qullana Suma Qamaña/Comunidad Andina Pacha (Kuti), La Paz 2007.

Sitios web consultados:

Fundación Acción Pro Derechos Humanos, en: http://www.derechoshumanos.net/derechos/index.htm?gclid=CMej8qninMkCFU82gQodJdUCDg, fuente consultada el 19 de noviembre de 2015.

http://www.irenees.net/bdf_fiche-analyse-782_es.html, fuente consultada el 23 de noviembre de 2015.

https://www.eda.admin.ch/deza/es/home/temas-Cooperación Suiza/contextos-fragiles-prevencion-conflictos/estados-fragiles.html

www.unirbolivia.org varias publicaciones digitales.

Videoteca

Acción sin daño/ enfoque diferencial: https://www.youtube.com/watch?v=5gyomYVwkFA

Acción sin daño: experiencias en tres países:

Parte 1: https://www.youtube.com/watch?v=t4_nsXf8dgc

Parte 2: https://www.youtube.com/watch?v=r6KHdqfsWfc

Calle 13, No. 455 esq. Av.14 de Septiembre, Obrajes
Casilla 4679, La Paz - Bolivia
Telf. +591 2 2751001
Fax +591 2 2140884
E-mail: lapaz@eda.admin.ch
www.cosude.org.bo