



**Procesos y mecanismos de concertación**

# Guía para la gestión de proyectos en situaciones de conflicto



**HELVETAS**  
Swiss Intercooperation



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza en Bolivia**

**Gestión de recursos naturales y cambio climático**



Incidencia en Políticas Públicas

**Guía para la gestión de  
proyectos en situaciones  
de conflicto**

# Créditos

## Guía para la gestión de proyectos en situaciones de conflicto

*Esta publicación es un emprendimiento del proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático de la Cooperación Suiza en Bolivia, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation.*

*Equipo GESTOR:*

- Dennis Alborta
- Ivy Beltrán
- Martín del Castillo
- Roy Córdova
- Roselynn Ledezma
- Sergio Paz Soldán
- Bruno Poitevin
- Jaime Quispe
- Wendy Rivera
- Carlos Saavedra
- Rosario Uria
- Boris Urquizo
- Gina Vergara
- Javier Zubieta

*Autor: Martín del Castillo*

*Colaboración: Imma Mäder*

*Edición: Fernando Molina*

*Fotografías: Banco de fotos proyecto GESTOR*

*Impresión: TELEIOO S.R.L.*

*Publicada en 2014 por HELVETAS Swiss Intercooperation*

*Proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático (GESTOR)*

*Rosendo Gutiérrez, Nro. 704. La Paz, Bolivia*

*bolivia@helvetas.org*

*Esta publicación podrá ser reproducida mientras se cite la fuente:*

*Guía para la gestión de proyectos en situaciones de conflicto, HELVETAS Swiss Intercooperation.*

*Cooperación Suiza en Bolivia.*

*Fase de GESTOR 01/09/2010 - 31/08/2014*

# Contenido

<b>Presentación</b>	<b>/ 5</b>
<b>1. ¿Qué entendemos por conflicto?</b>	<b>/ 7</b>
<b>2. ¿En qué situaciones se puede aplicar esta guía, y cómo?</b>	<b>/ 10</b>
<b>3. Entender el conflicto</b>	<b>/ 13</b>
<b>4. Resolver el conflicto. Conflictos de corto plazo</b>	<b>/ 21</b>
<b>5. Convivir con el conflicto. Conflictos de largo plazo</b>	<b>/ 27</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Referencias</b>	<b>/ 32</b>



# PRESENTACIÓN

*La presente guía busca servir de orientación a los actores locales para que gestionen sus proyectos tomando en cuenta los conflictos que pueden encontrar en el camino, lo que significa que al momento de ejecutar sus iniciativas no generen más tensiones y que, en cambio, traten de lograr un cambio positivo. La referencia para esta guía son los conflictos relacionados con la gestión de los recursos naturales, pero se hace notar que este instrumento puede ser útil para cualquier otro tipo de conflictos.*

*Los conflictos por recursos naturales son muy frecuentes, y como toda forma de conflicto, son parte de la vida. Los conflictos tienen una función social importante y, si son bien gestionados, contribuyen al desarrollo y al cambio.*

*La presente herramienta se basa en la guía de HELVETAS Swiss Intercooperation “3 steps for working in fragile and conflict-affected situations (WCFS)”, que busca que la gestión de proyectos sea sensible a los conflictos.*

*No pretende plantear una única manera de abordar un conflicto. Al contrario, con base en la guía mencionada, ofrece a los actores locales una gama de instrumentos prácticos para que las decisiones y las acciones de desarrollo consideren la temática de conflictos, al menos para no profundizarlos.*

*En este marco, el programa GESTOR, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation para la Cooperación Suiza, tomó como base de referencia la guía WCFS y la adaptó a una versión reducida, validada por un grupo de mancomunidades municipales con interesantes resultados en la aplicación de sus primeros pasos.*







# 1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CONFLICTO?

Un conflicto se puede entender como una interacción tensa entre al menos dos actores, que se produce porque un actor siente que el otro le ha causado un daño, y el otro no quiere ver este daño o, en cambio, también se siente víctima del primero.

En otras palabras, un conflicto ocurre cuando al menos dos actores se relacionan de una manera tal que al menos uno de ellos siente incomodidad por la relación y además percibe esta sensación de incomodidad como una agresión del otro.

Por conflicto no solamente entendemos conflicto armado o violento. Un conflicto comienza mucho antes de tomar una forma violenta. Es más fácil solucionarlo antes o después de su momento de crisis. A continuación (figura 1) se describen las etapas típicas de un conflicto, que se distinguen por su nivel de tensión, y se señalan posibles momentos de intervención.

Pero primero tenemos que distinguir el conflicto de otros fenómenos que se parecen. Hay que recordar que un conflicto siempre se da entre ACTORES y que un actor causa un DAÑO al otro. Por tanto, no debe confundirse con un problema o con una necesidad. Las necesidades y problemas pueden producir un conflicto,

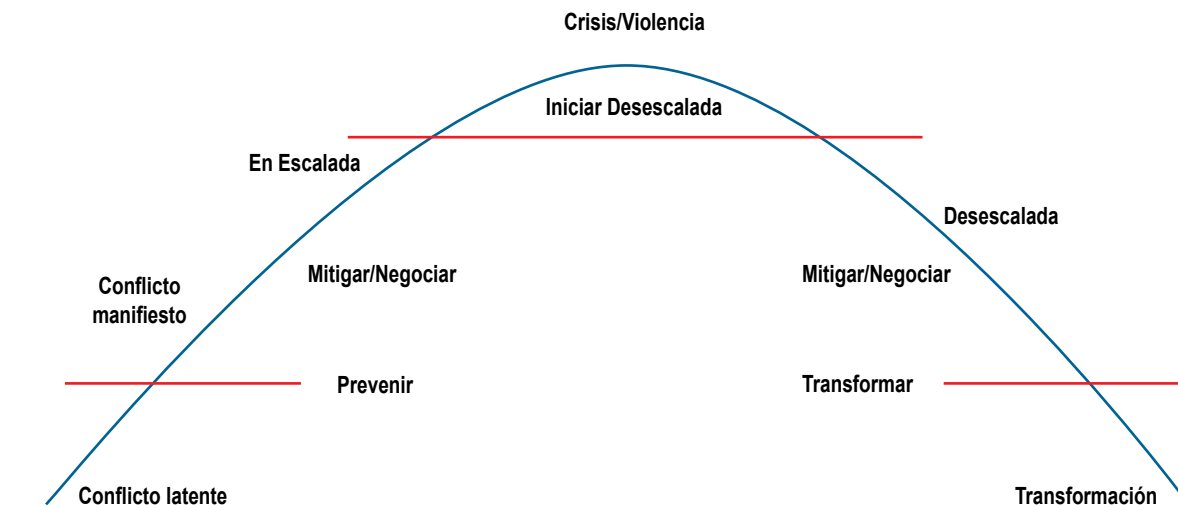
pero no son el conflicto mismo. Están ubicados en una fase anterior al conflicto como tal.

### Ejercicio para una capacitación

Para ampliar el concepto de conflicto que tienen los participantes en una capacitación, se puede hacer una lluvia de ideas sobre qué tipos de conflictos pueden identificar (por ejemplo: conflicto por la tierra, conflicto armado, conflicto de herencia, conflicto con el vecino, conflicto por el agua, etc).

También ayuda a buscar ejemplos de cada etapa de conflicto (ver figura 1). Se puede buscar solamente uno o dos ejemplos para cada etapa. Estos ejercicios van a ayudar a los participantes a detectar conflictos en lo cotidiano.

Figura 1: Etapas del conflicto



Fuente: GiZ/Padep 2011.

Si un conflicto no se ha manifestado de manera abierta todavía, se puede *prevenir*. Para detectarlo es necesario comprobar si existen insatisfacciones y/o intereses opuestos. Los conflictos no manifiestos o *latentes* se pueden prevenir mediante la concertación entre actores.

Una vez que el conflicto se ha manifestado, o está ya en escalada, necesita ser *mitigado* a través de la negociación, normalmente con la intervención de un facilitador o mediador externo. Una negociación exitosa permite pasar directamente a la etapa de desescalada y así

evitar que se produzca el momento de crisis (ver figura 1).

El momento de *crisis* se caracteriza por un deterioro grave o por la interrupción total de la comunicación entre las partes del conflicto y por el estallido de la violencia (no siempre física). En este momento lo que hay que hacer es tratar de promover la desescalada del conflicto a través del diálogo y la mediación. Esta etapa normalmente se supera cuando las partes involucradas en el conflicto reconocen que el costo de éste es más grande que el que demandaría hacer una concesión.



## 2. ¿EN QUÉ SITUACIONES SE PUEDE APLICAR ESTA GUÍA, Y CÓMO?

La metodología de esta guía plantea pasar del análisis del conflicto a soluciones sostenibles a través del uso de diversas herramientas, y se puede aplicar en dos situaciones distintas. Según la situación que se trate, se aplicarán diferentes herramientas.

### a. Resolver el conflicto (conflictos de corto plazo)

A veces lo que se necesita es mediar (intervenir puntualmente) en un conflicto, ya sea que éste esté latente o haya hecho crisis. Esto es

posible cuando se ve posibilidades de resolver<sup>1</sup> este conflicto en otras formas más constructivas de relacionamiento.

### **b. Convivir con el conflicto (conflictos de largo plazo)**

Se trata de la planificación estratégica de proyectos de corto, mediano y largo plazo en situaciones frágiles o de alta conflictividad, relacionados a la gestión de recursos naturales u otros. El proyecto enfrenta una situación de conflictividad que no se ve posible solucionar o transformar por acción propia en el corto o mediano plazo. En este caso, la metodología sirve para evitar ‘meter más leña al fuego’ o hacer daño con el proyecto. También se trata de identificar dinámicas positivas que se podrían fortalecer para prevenir una escalada en el conflicto. De esta manera, el programa o proyecto podrá alcanzar los resultados previstos sin verse limitado por el desenvolvimiento del conflicto.

Se puede aplicar en cualquiera de los siguientes momentos del ciclo de gestión de proyectos: búsqueda de ideas, planificación, implementación o evaluación, ya que en todas estas fases tiene usos importantes y permite reducir errores de implementación en un contexto de conflicto.

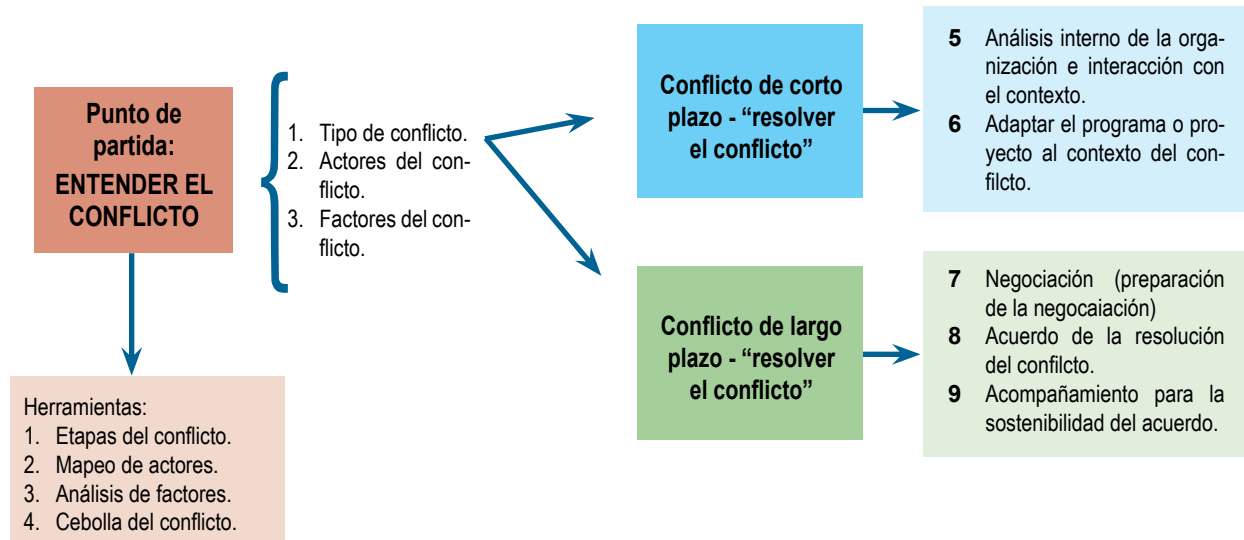
### **c. ¿Cómo aplicar las herramientas de la guía?**

Al aplicar esta metodología durante la planificación de un proyecto, se recomienda invitar a los actores externos al análisis del conflicto (paso uno) y luego seguir la planificación sin ellos, si el conflicto se considera de largo plazo. En cambio, si se cree posible una intervención puntual, todos los actores deben estar presentes durante los tres pasos.

El éxito de la metodología dependerá de una adecuada selección de los actores convocados.

<sup>1</sup> En esta guía no se menciona la posibilidad de transformar un conflicto, que implica cambios en las condiciones estructurales del mismo. Si se planten formas para llegar a acuerdos de resolución entre partes.

Figura 2: Herramientas de la guía



Fuente: Elaboración propia.

Para entender el conflicto y saber qué tipo de conflicto es, qué actores están involucrados y cuáles son los factores del conflicto, podemos utilizar las herramientas 1, 2, 3 y 4.

Si el conflicto es de corto plazo y está en nuestras manos el resolverlo, podemos utilizar las herramientas 5 y 6.

Si el conflicto es de largo plazo y debemos trabajar en ese contexto podemos utilizar las herramientas 7, 8 y 9.





### 3. ENTENDER EL CONFLICTO

#### Aplicación de las herramientas

Para hacer un análisis de los factores y las dinámicas del conflicto (por ejemplo durante la planificación estratégica) se pueden combinar las herramientas (i) etapas del conflicto, (ii) mapeo de actores y (iii) análisis de factores.

Si además interesa analizar las posiciones de las partes involucradas en el conflicto (por ejemplo para hacer intervenciones puntuales de mediación o de facilitación del diálogo) se puede iniciar el primer paso con “etapas del conflicto”, luego “mapeo de actores” y finalmente “la cebolla del conflicto”.

Es importante notar que no existe una herramienta o combinación de herramientas ideal; todas las herramientas tienen sus ventajas y desventajas, y sirven para mostrar diferentes aspectos del conflicto.

Para todas las herramientas descritas aquí, el tamaño máximo de grupo de trabajo debe ser de diez personas. Se aconseja dividir a los participantes en dos o más grupos en cada ejercicio, para así poder obtener varias perspectivas de la aplicación de las mismas herramientas.

## Herramienta 1: Etapas de conflicto

### Ventajas analíticas :

- Identifica etapas y escenarios de escalada del conflicto, para poder prevenirla.
- Ayuda a discutir la situación actual del conflicto.

### Descripción

Esta herramienta permite identificar diferentes etapas, niveles y patrones de intensidad de un conflicto en un determinado periodo de tiempo. Suministra indicadores de las percepciones de sus actores sobre las diferentes etapas del conflicto.

Funciona de la siguiente manera:

1. En un evento de planificación o evento similar para analizar los conflictos en un territorio, se define un máximo de tres expositores voluntarios de la historia de un conflicto (por ejemplo, por el uso del agua).
2. Los expositores cuentan lo más relevante del conflicto: QUÉ es el conflicto, (situación de conflicto, tensiones, manifestaciones más importantes), POR QUÉ se produjo, QUIÉNES están involucrados.
3. Se define el estado/la etapa en que se encuentra el conflicto (según el cuadro 2), así como las etapas ya superadas por éste.
4. Se dibuja una flecha temporal detallando las etapas del conflicto y su manifestación (ver figura 4).



Foto 1: Familia mostrando sus plantaciones de frutales y forestales MCM del Caine.

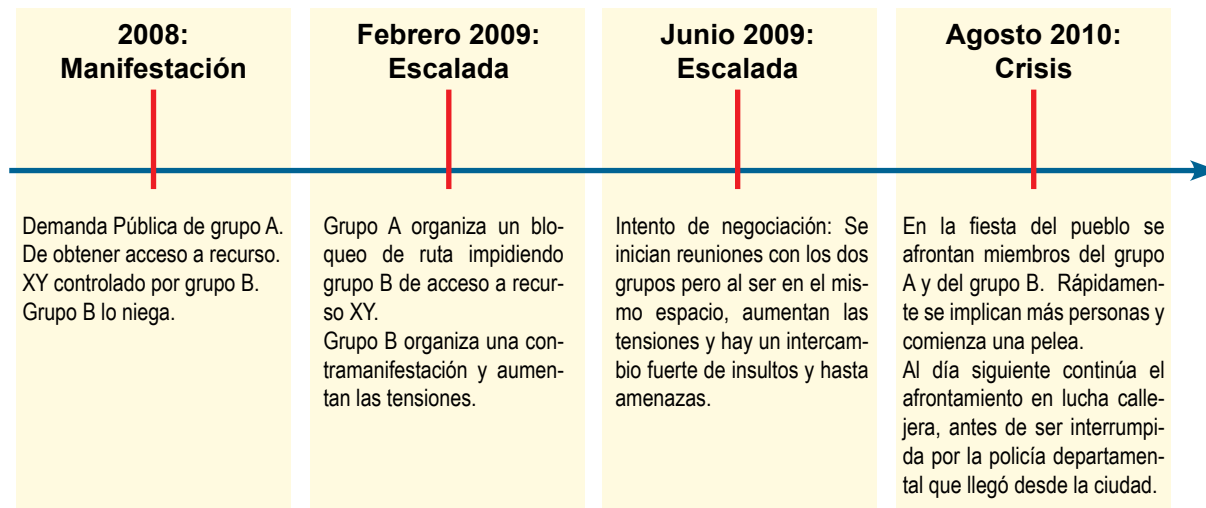


Cuadro 1: Ilustración de las etapas de un conflicto

Etapas	Formas de Intervención
<p><b>Latente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay un estado de insatisfacción no revelado.</li> <li>- El problema no se manifiesta públicamente todavía, lo que da la posibilidad de acciones de prevención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud proactiva de la autoridad municipal.</li> <li>- Conocer las necesidades para anticiparse en su atención.</li> <li>- Mantener comunicación y diálogos permanentes.</li> </ul>
<p><b>En escalada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partes intensifican sus acciones para obtener sus propósitos.</li> <li>- Se manifiestan de diferentes formas.</li> <li>- Se caracteriza por un deterioro de todos los aspectos de la relación de las partes; el contacto y la comunicación se reducen.</li> <li>- Generalmente hay un incremento de las demandas en comparación a la situación inicial del conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas prácticas municipales, métodos alternativos. Puede utilizarse en esta etapa mediación, conciliación y negociación.</li> <li>- La negociación permite pasar a la etapa de desescalada del conflicto.</li> </ul>
<p><b>Crisis/Violencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Violencia física o psicológica es vista como la única opción por las partes.</li> <li>- Nivel de mayor intensidad del conflicto.</li> <li>- La paz social está alterada y afecta a las organizaciones.</li> <li>- No hay relación o comunicación entre las partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En esta etapa es muy difícil aplicar el diálogo constructivo debido a factores como la búsqueda de soluciones inmediatas, la presión a la que se ven sometidos las partes, la violencia generada y el deterioro o ruptura de la comunicación.</li> <li>- Se debe intentar la mediación para iniciar la desescalada del conflicto.</li> </ul>
<p><b>Desescalada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las partes toman acciones para demostrar su voluntad de acercamiento (condicionadas o por voluntad propia).</li> <li>- Momento clave para iniciar procesos de negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El método más recomendado en esta etapa es la negociación.</li> <li>- Si la desescalada ocurre unilateralmente, puede utilizarse también la conciliación.</li> </ul>
<p><b>Acuerdos de resolución del conflicto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se inicia a través de la firma de un documento resultado del proceso de negociación.</li> <li>- El acuerdo general es de conocimiento público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El éxito del acuerdo dependerá de su cumplimiento en el tiempo, su proceso de implementación y de la consolidación de una nueva relación entre las partes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Representación de un análisis de las tapas de un conflicto



Fuente: Elaboración en base a GIZ/PADEP 2011, pág. 20.

## Herramienta 2: Mapeo de actores


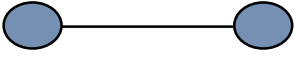
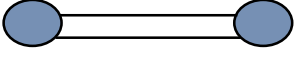



### Descripción

#### Ventajas analíticas

- Permite observar con claridad cuáles son los actores del conflicto, sus aliados y las relaciones de poder que hay entre ellos. Esto es muy importante al inicio del proceso, pues ayuda a identificar posibles puertas de entrada de una intervención.
- Permite identificar potenciales aliados en el proceso.
- Ayuda a clarificar la posición de los actores (individuales o institucionales) frente al conflicto.

1. Se identifica todos los actores relacionados con el conflicto y se hace una lista (se pueden organizar en actores públicos, privados, sociales, etc.)
2. Se ubica a los actores en un círculo, poniendo a los actores en conflicto directo más cerca del centro.
3. Los actores más poderosos deben dibujarse con círculos más grandes.
4. Se grafica la relación entre los actores de acuerdo al siguiente cuadro de símbolos.
5. No hay que olvidar colocar al proyecto en el mapa de actores.

Cuadro 2: Los símbolos del mapeo de actores

Posibles símbolos a utilizar en un mapeo de actores	
	Círculo: partes involucradas/actores Tamaño: poder del actor
	Línea simple: hay relación o buena relación
	Línea doble: muy buena relación, alianzas
	Línea zig zag: pelea, conflicto. Rayos: pueden ser aumentados para indicar eventos graves
	Línea cortada: relación interrumpida
	Rectángulo: partes externas o terceras partes

Fuente: Elaboración propia.

Para más detalle, ver documento de mapeo de actores en la serie publicada por GESTOR

## Herramienta 3: Análisis de factores

### Ventajas analíticas

- Esta herramienta muestra los factores que dividen o unen a la gente, lo que permite reforzar los factores positivos y debilitar los factores negativos de una situación de conflicto.
- También muestra las dinámicas en el conflicto independientemente a los actores.
- Puede servir para completar el mapeo de actores.

### Descripción

En este ejercicio se busca identificar, por un lado, las “capacidades locales para el cambio” (CLC), que son los factores positivos, lo que une la gente y baja las tensiones; por el otro, los factores negativos que dividen a la gente y que aumenta las tensiones o “fuentes de tensión” (FT).

La herramienta funciona así:

1. Se hace una lluvia de ideas sobre los factores positivos (capacidades locales para el cambio) y negativos (fuentes de tensión)

relacionados al conflicto específico analizado. Es importante aclarar bien qué es y qué no es un factor. Los CLC y los FT no son personas o grupos, sino dinámicas del conflicto. Se busca identificar valores, tradiciones, instituciones, estructuras y experiencias compartidas.

2. Se califica la importancia de las FT y las CLC y se prioriza un máximo de 3 de cada clase.
3. Para cada FT y CLC priorizada, se escribe, en una frase, por qué se la considera muy importante para el conflicto.
4. Se simboliza con una flecha (↑→↓) la tendencia o probabilidad de que el factor se intensifique en los siguientes tres meses.
5. Se llena la matriz de resumen de factores y actores.

**Preguntas para identificar CLC:**

- Si es un conflicto sobre recursos naturales, ¿hay otro recurso que se gestione sin conflicto?
- Tal vez se puede ampliar la agenda de debate para facilitar el acuerdo (¿los actores pueden darse algo mutuamente?)
- ¿Existen autoridades o mecanismos tradicionales de resolución de conflictos?

**Preguntas para identificar FT:**

- ¿Existe un actor que no puede hacerse escuchar, que siente que no está siendo tomado en cuenta?
- ¿Existe un grupo (político, étnico, etc.) que recibe más asistencia o es tratado de manera preferente (por las autoridades o por la cooperación internacional)?
- ¿La gestión gubernamental local es frágil?

**Algunas preguntas que pueden ayudarle en su lluvia de ideas:**

- ¿Qué conduce a la tensión o qué preocupa en el actual estado del conflicto?
- ¿Qué oportunidades puede usted identificar en este contexto?
- ¿Cuáles son los desafíos actuales para la paz o la estabilidad?
- ¿Qué es lo que une a los pobladores, en qué trabajan juntos?
- ¿Qué podría implicar “meter leña al fuego” en este contexto?

Cuadro 3: Ejemplo de matriz de factores del conflicto

CONFLICTO: Uso y aprovechamiento del agua en la cuenca ...		
CLC / FT	Actores directamente involucrados	Tendencia (flechas)
CLC 1		
CLC 2		
CLC 3		
FT 1		
FT 2		
FT 3		

Fuente: Guía “3 steps for working in fragile and conflict-affected situations”, HELVETAS Swiss Intercooperation, 2012

## Herramienta 4: La cebolla del conflicto

### Ventajas analíticas

- Ayuda a entender las dinámicas y alcances del conflicto.
- Va más allá de las posiciones de cada parte para posibilitar la mediación para la solución de los problemas.
- La “cebolla” es una herramienta de rápido uso para analizar el estado de un conflicto, especialmente para evitar el escalamiento que puede darse cuando no se analizan e identifican las posiciones, intereses y necesidades de las partes.

### Descripción

Se dibuja una “cebolla” de tres círculos concéntricos. Las “capas” (que se recomienda que se dibujen desde fuera hacia adentro) representan:

- Las posiciones: “lo que decimos que queremos”.
- Los intereses: “lo que realmente queremos”.
- Las necesidades: “lo que debemos tener mínimamente y es vital para nosotros”.

Adicionalmente, a lado de la “cebolla” se debe anotar los temores: “qué es lo peor que nos puede suceder”.

Un actor puede hablar de sus propios intereses, posiciones y necesidades, o de los de otro actor, dependiendo de la circunstancia.

Esta técnica permite determinar los temas del conflicto (las posiciones y los intereses) y las causas del mismo (los intereses y las necesidades) desde el punto de vista de cada uno de los participantes.

Cuando el actor de un conflicto se prepara para una negociación, esta herramienta puede ayudarlo a clarificar sus propias posiciones. Entonces la capa de los “intereses” le muestra cuál sería la mejor solución del conflicto para él. La capa de las “necesidades” representa la peor situación que podría aceptar como solución (lo mínimo), y el temor la peor alternativa que se le presenta. Esto le ayuda a identificar la gama de soluciones que tiene en frente.



Foto 2: La sostenibilidad es un elemento clave de los acuerdos alcanzados.

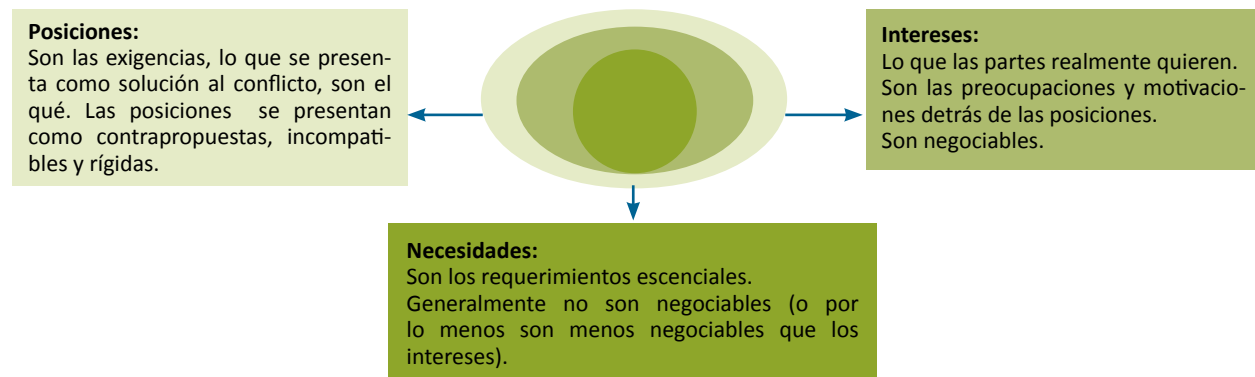
El facilitador puede proponer un fundamento común como base de discusión. Este puede constituir el primer paso hacia una solución negociada.

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

necesidades no son necesariamente exigencias tangibles, también pueden ser cosas abstractas como el reconocimiento, el respeto, etc.

La herramienta puede combinarse con el mapeo de actores: se puede recurrir a ella para conocer los intereses, necesidades y temores de cada actor.

Figura 4: La cebolla del conflicto



Fuente: GIZ/PADEP, 2011, p. 22.



## 4. RESOLVER EL CONFLICTO. CONFLICTOS DE CORTO PLAZO

21

### Herramienta 5: Análisis interno de la organización e interacción con el contexto

Este paso es muy importante para asegurar el respeto del principio “No Hacer Daño”. Se trata de analizar el efecto de la conducta de la organización al implementar un proyecto, o de analizar los efectos que podría tener la implementación de una solución negociada a un conflicto específico (esto dependerá, como hemos visto, si se considera que el conflicto es solucionable o no). La intención es analizar

con claridad la interacción entre el proyecto y su contexto.

Hay que hacerse preguntas agrupadas en dos grandes temas: i) las vinculadas a la organización y al proyecto, y ii) las vinculadas a la relación con aliados y actores en el territorio.

Como se mencionó anteriormente, este análisis se hace inmediatamente después del análisis de conflicto, a fin de minimizar los daños o efectos negativos de la conducta de la organización en el mismo. El análisis sirve para tomar decisiones sobre lo que se debe hacer.

Cuadro 4: Herramientas

Análisis interno		
Preguntas	Observaciones negativas y positivas	Mensajes éticos implícitos
<p><b>Los objetivos y la forma de planificar de la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actividades/proyectos se prevén implementar? ¿Hay riesgo de que éstas agraven el conflicto?</li> <li>• ¿Hay relación entre los objetivos de la organización y el conflicto? ¿Si se evalúa que hay relación, cuál es la dinámica exacta?</li> <li>• ¿Se consulta o coordina con otros actores, antes de implementar nuevos proyectos/programas?</li> </ul> <p><b>Los miembros de la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A quién contrata la organización? ¿Hay equidad de etnicidades, género, edad etc. en las contrataciones?</li> <li>• ¿La organización es percibida como imparcial en el conflicto? ¿Hay colaboradores que tienen intereses en el conflicto? ¿Si los hay, cómo se maneja y comunica esta situación?</li> <li>• ¿Los colaboradores están capacitados para manejar el conflicto de manera de no exacerbar las tensiones?</li> </ul> <p><b>La rendición de cuentas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se rinde cuentas regularmente? ¿A quién? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Qué información sobre la administración y las cuentas es pública?</li> <li>• ¿Qué dicen los actores críticos sobre el nivel de transparencia de la organización?</li> </ul> <p><b>Comunicación interna y gestión del conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se gestiona la retroalimentación y se adaptan los proyectos/programas en función de ella?</li> <li>• ¿Se sistematizan regularmente las experiencias?</li> <li>• ¿Hay discusiones sistematizadas sobre el conflicto?</li> <li>• Para las instituciones públicas: ¿Cómo se comunica la organización con las autoridades? ¿Hay subsidiariedad en las actividades?</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia en base a listas de control de preguntas de la guía "3 steps for working in fragile and conflict-affected situations", HELVETAS Swiss Intercooperation, 2012.



Con cada respuesta también se debe pensar en los **mensajes éticos implícitos**<sup>2</sup> que se están transmitiendo con la forma de implementar el programa y anotarlos en la columna correspondiente.

Cada uno de estos grupos de preguntas se hace con una intención específica, y a veces hay que adaptar las preguntas al contexto, así que es importante que se entienda la intención que existe detrás de cada pregunta, lo que se quiere saber y las razones para ello.

Se pregunta por los *objetivos* y la *planificación* de una organización porque tanto los objetivos (por ejemplo la equidad de género) como la manera de planificar los proyectos (por ejemplo sin incluir la población) pueden generar nuevas tensiones. A veces hay que poner un objetivo importante de lado por un cierto tiempo para evitar “meter más leña al fuego”.

Las preguntas relativas a los *colaboradores* se hacen porque su contratación, y sobre todo la percepción de la comunidad sobre ella, pueden afectar las dinámicas del conflicto sin que

la organización ni siquiera lo sepa. Se la puede ver como si estuviera favoreciendo a ciertos grupos en desmedro de otros. Esto puede generar tensiones, y también puede hacer que la organización no se considere imparcial en el conflicto. También es importante analizar si se da suficiente capacitación a los colaboradores para manejar las tensiones del entorno.

La *rendición* de cuentas y la transparencia son importantes por los mensajes éticos implícitos que conllevan. La organización debe buscar ser, y ser vista, como transparente en sí misma e independiente del conflicto.

Las preguntas sobre la *comunicación* y *gestión de conocimiento* apuntan a conocer la flexibilidad de la organización para adaptarse un contexto cambiante, una habilidad clave para que ésta evite contribuir a un conflicto.

Siempre se pueden añadir más preguntas si conviene a la situación o si se piensa que otros aspectos de la organización pueden afectar el conflicto.

<sup>2</sup> Las formas o maneras en que se comunica y entregan los servicios o la colaboración, transmiten un mensaje no verbal, al que denominamos “mensajes éticos implícitos”.

Cuadro 5: Análisis de la interacción del proyecto con sus socios o aliados

Relación del proyecto con sus socios		
Preguntas	Observaciones negativas y positivas	Mensajes éticos implícitos
<p><b>Transferencias de recursos (contratos de obra, compra de materiales etc.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién se beneficia con estas transferencias de recursos?</li> <li>• ¿Hay un actor que recibe más poder o más legitimidad del proyecto?</li> <li>• ¿Cómo se eligen a los proveedores de estos servicios?</li> <li>• ¿Cómo se eligen a los destinatarios?</li> </ul>		
<p><b>Monitoreo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A cargo de quién está el monitoreo y la evaluación de la implementación de los proyectos? ¿El monitoreo es visto como imparcial por los actores del conflicto?</li> <li>• ¿Cuántas veces al año se publica un informe (de avance, de fase, etc.) y con quién se comparte este informe?</li> </ul> <p><b>Comunicación organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con quién y cómo se comparte información sobre el avance del proyecto?</li> <li>• ¿Puede ser que otros se ofendan por la comunicación de nuestra organización?</li> <li>• ¿La comunicación se hace en una lengua que es entendida por todas partes afectadas o interesadas?</li> <li>• ¿La comunicación incluye una perspectiva de género o de interculturalidad?</li> <li>• ¿Se realiza una consulta regular con los socios y/o otras partes involucradas y cómo se gestiona la retroalimentación?</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia en base a listas de control de preguntas de la guía "3 steps for working in fragile and conflict-affected situations", HELVETAS Swiss Intercooperation, 2012.

Se pregunta por las *transferencias de recursos* porque si la selección de destinatarios o de proveedores de servicios es vista como inequitativa esto puede crear un conflicto o empeorar un conflicto ya existente.

El *monitoreo* de un proyecto también es importante; así como el monitoreo de una solución negociada para un conflicto. Lo ideal es que

los resultados de la evaluación sean creíbles por todas las partes involucradas.

La *comunicación* y la *inclusión de todas las partes* relacionadas con un proyecto son básicas para generar la confianza necesaria para evitar un conflicto. A veces la comunicación de un proyecto puede molestar a los actores del conflicto, así hay que pensar bien lo que se dice a fin de no aumentar las tensiones existentes.

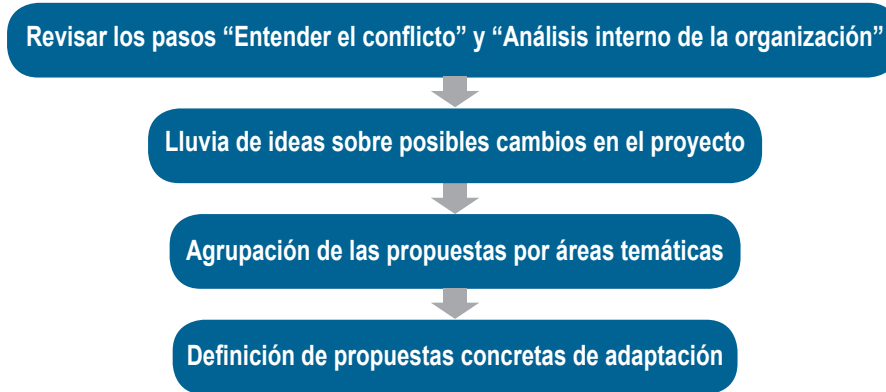
## Herramienta 6: Adaptar el programa o proyecto al contexto del conflicto



Se aconseja hacer un ejercicio previo para despertar la creatividad de los participantes antes de definir las medidas necesarias para adaptar el proyecto al conflicto. En este ejercicio hay que juntar los nueve puntos utilizando solamente cuatro líneas, de un solo trazo.  
(La solución se encuentra después de la bibliografía)

El método para adaptar el proyecto a la situación conflictiva es el siguiente:

Figura 5: Adaptar el proyecto al contexto



Fuente: Elaboración propia.

A partir de los anteriores pasos de la guía, se procede con una revisión para identificar áreas de ajuste en el proyecto.

Durante esta revisión hay que tener en mente:

- ¿Cuáles son las capacidades locales de cambio (CLC)? ¿Es posible fortalecerlas con el proyecto?
- ¿Cuáles son las fuentes de tensión (FT) en este conflicto, y cómo evitamos reforzarlas?

- Durante el paso 2: ¿Qué comportamientos del proyecto podrían aumentar las tensiones del conflicto? ¿Podemos cambiarlos para que sean más neutros o, mejor todavía, para que refuercen las CLC?
- ¿Cuáles son los mensajes éticos que el proyecto transmite implícitamente a través de sus acciones? ¿Tenemos que repensar y cambiar algunos?

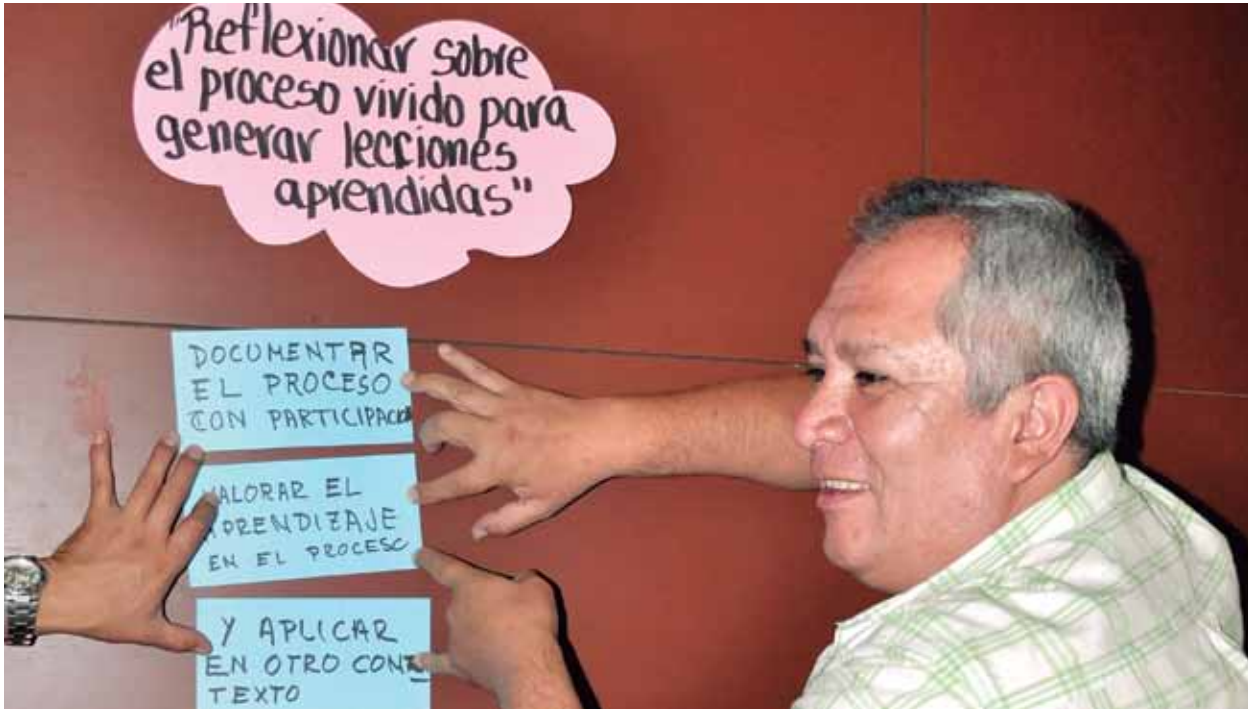
El facilitador puede organizar el proceso de debate de la siguiente manera:

1. Hacer un listado de los comportamientos que se debe cambiar. Anotar todas las áreas problemáticas identificadas por el grupo, aunque se parezcan entre sí.
2. Si lo ve conveniente, puede juntar los problemas en temas o áreas de intervención mayores.
3. En un último paso, el grupo debe pensar en soluciones. Para esto puede ser muy bene-

ficioso repartir a los participantes del taller en varios grupos, a fin de aumentar la cantidad y la focalización de las propuestas.

**Nota:** Este proceso no es fácil, pues a veces no se sabe cuál es la mejor solución para un problema. En ese caso se puede decidir intentar aplicar varias soluciones, ya sea en diferentes áreas de conflicto o en una secuencia temporal.

Se debe concluir con una memoria del evento o un compromiso del proyecto de completar o ajustar estas acciones, mismas que deberán ser monitoreadas periódicamente. Luego de un tiempo prudente (se recomienda un año), se podría aplicar nuevamente el ejercicio para verificar si el proyecto se adaptó, si el contexto cambió y si a esta nueva situación, es necesario proponer nuevos ajustes.



## 5. CONVIVIR CON EL CONFLICTO CONFLICTOS DE LARGO PLAZO

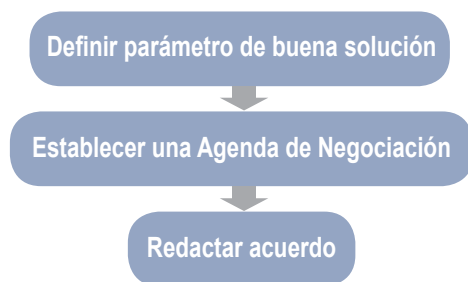
### Herramienta 7: Negociación (preparación y acuerdo)

Como hemos visto, a veces el proyecto o la organización están en condiciones de contribuir a la resolución del conflicto. En ese caso el procedimiento es el siguiente:

1. Antes de empezar la negociación, cada uno de los actores debería de definir lo que significa una buena solución (o una solución aceptable) para él. Un parámetro puede ser "el acuerdo reconoce mis derechos tradicionales", o "el acuerdo es equitativo para todas las partes", pero también puede definir más claramente los límites acepta-

bles (por ejemplo: no quiero perder más de xx hectáreas de tierra, en un conflicto de límites municipales). Las soluciones encontradas se revisan al final y se rechaza las soluciones que impliquen que un actor ceda más de lo que quería ceder al inicio (o de lo que le permite sus constituyentes). También es muy importante tener un consenso entre los actores involucrados en el conflicto sobre quien desarrollará las tareas de mediación. Eso para garantizar la legitimidad del proceso y de los resultados a alcanzar.

Figura 6: Solucionar el conflicto



Fuente: Elaboración propia.

2. Antes de comenzar las negociaciones, se elabora una agenda de la negociación. Esto permite dar garantías a los actores sobre qué temas se van a discutir. También es útil porque permite dividir un asunto en sub-temas, a fin de que los primeros que se traten sean los menos intimidantes o los más fáciles a resolver.
3. El proceso de negociación inicia con la revisión del análisis del conflicto que ya se

ha hecho, aplicando la herramienta “la cebolla”. Se trata de encontrar qué intereses son compartidos por las diferentes partes del conflicto, y trabajar la diferencia entre las posiciones y las necesidades de las partes.

4. Luego se genera ideas y propuestas de solución de conflicto. Al inicio lo importante es reunir muchas propuestas mediante una lluvia de ideas, durante la cual se debe recordar que no hay ‘buenas’ y ‘malas’ opciones. Es importante no detenerse tras la primera solución aceptable que se encuentre: ¡pueden encontrarse mejores ideas después!
5. Al final se identifica una o varias propuestas de solución que son aceptables para todas las partes del conflicto. Este listado suele ayudar a decidir cuál es la mejor opción, ya que permite analizar cada opción en profundidad.

### Comentarios:

Las partes negociantes deberían formular sus necesidades como puntos de vista, con frases que empiecen con “nosotros creemos...” Esto deja en claro que se trata de necesidades subjetivas y no de verdades generales. Este detalle puede permitir un mayor entendimiento entre las partes y bajar las tensiones.

Si se llega a un punto muerto en las negociaciones, se puede hacer una pausa para otro día. También puede ayudar el recordar a los

grupos el costo que entraña no encontrar una solución al conflicto.

Otra manera de solucionar un conflicto puede ser agrandar la agenda de la negociación incluyendo otros elementos y otros conflictos, para que así todas las partes puedan ceder en algo y a la vez satisfacer algunas de sus necesidades, es decir, crear una situación “ganar-ganar”.

## Herramienta 8: la sostenibilidad del acuerdo

Si se llega a un punto muerto en la negociación se puede hacer una pausa para continuar en otro momento, con ideas más frescas. También puede ayudar el recordar a los grupos o a las partes, los costos de no encontrar una solución al conflicto.

Otra manera de solucionar un conflicto puede ser ampliar la agenda de negociación incluyendo otros elementos y otros conflictos, para que así todas las partes puedan ceder en algo y a la vez satisfacer algunas de sus necesidades, es decir, crear una situación de “ganar – ganar”.

Las soluciones teóricas que se encuentre en la negociación deben contrastarse con:

- a) Las descripciones de cada parte o actor, de lo que sería una buena solución. Estas descripciones expresan las necesidades básicas de los actores y sirven de parámetro de una buena solución. Pues si se encuentra una que no respete dichas necesidades, probablemente no sea muy equitativa y sostenible, y termine siendo rechazada por aquellos a los que el negociador representa.
- b) Una batería de preguntas relacionadas a implementación, monitoreo y comunicación del proceso de acuerdo. Este paso ayuda a clarificar las modalidades del acuerdo y aumenta su sostenibilidad.

El seguimiento de los acuerdos garantiza la legitimidad de los mismos y da confianza a las partes, de que su participación en el proceso de negociación “valió la pena”.

En este sentido, es muy importante que cada parte involucrada en el acuerdo, tenga además de responsabilidades en la resolución del conflicto, compromisos claros de seguimiento y acompañamiento a la implementación del acuerdo.

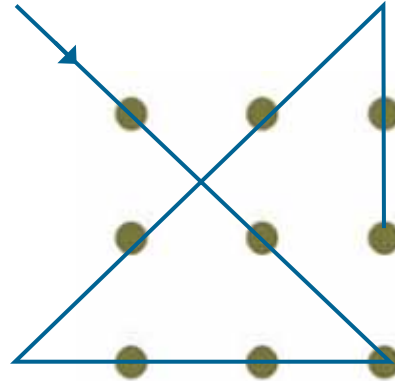
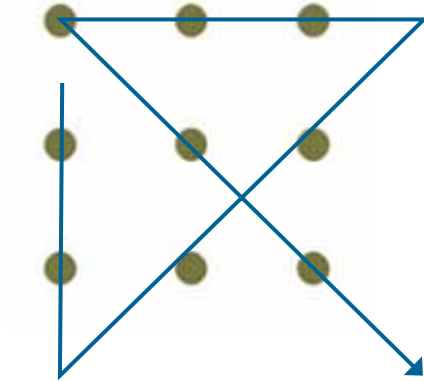
Cuadro 6: Analizar la sostenibilidad del acuerdo

Sostenibilidad del acuerdo		
Preguntas	Observaciones negativas y positivas	Mensajes éticos implícitos
<p><b>Transferencias de recursos (contratos de obra, compra de materiales, etc.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay transferencias de recursos en la solución encontrada, y quién se beneficia de éstas?</li> </ul> <p><b>Implementación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han definido metas claras de implementación del acuerdo?</li> <li>• Si el acuerdo es de corto, mediano y largo plazo, ¿se ha definido hasta cuándo deben tener efecto las medidas de corto plazo y cuándo se debe comenzar a implementar las medidas del largo plazo?</li> </ul> <p><b>Monitoreo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A cargo de quién ha quedado el monitoreo del acuerdo?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia se hará el monitoreo?</li> <li>• ¿Qué pasa si una parte no respetara el acuerdo?</li> </ul> <p><b>Estrategia de comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con quién y cómo se comparte información sobre el acuerdo?</li> <li>• ¿La comunicación se hace en una lengua que es entendida por todas partes afectadas o interesadas?</li> <li>• ¿La comunicación incluye una perspectiva de género o de interculturalidad?</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia en base a listas de control de preguntas de la guía "3 steps for working in fragile and conflict-affected situations", HELVETAS Swiss Intercooperation, 2012



Soluciones posibles al ejercicio de los nueve puntos y las cuatro líneas:



## REFERENCIAS

**InWEnt Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH (2008):** Análisis de conflictos socioambientales, Perú: <http://www.lopezaso.com/adm/contenido/35.pdf>

**HELVETAS Kyrgyzstan (2012):** Water Distribution and Conflict: Basic conflict-resolution module for organisations/institutions involved in the management of water distribution, Kyrgyzstan.

**HELVETAS/Swisspeace (2013):** Field Guide: 3 Steps for Working in Fragile and Conflict-affected Situations, Suiza

**GIZ/PADEP (2011):** Gestión constructiva de conflictos sociales en la gestión pública municipal, Bolivia: [http://www.berghof-peacesupport.org/publications/BOL\\_Gestion\\_Publica\\_Municipal.pdf](http://www.berghof-peacesupport.org/publications/BOL_Gestion_Publica_Municipal.pdf)

**PUBLICACIONES DE LA SERIE:  
HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL SUPRAMUNICIPAL**

**Componente 1: Proyectos supramunicipales concertados y concurrentes**

- Guía para la gestión, protección y conservación de fuentes de agua y áreas de recarga hídrica. Experiencias de las mancomunidades de municipios
- Área de Reserva Natural de Agua (ARENA), una medida de adaptación al cambio climático. Guía Práctica de implementación
- Guía simplificada de evaluación del suelo y manejo sostenible de la tierra para una agricultura en laderas
- Manual para plantaciones forestales en la zona andina de Bolivia
- Guía para la conformación de Sistemas Municipales de Alerta Temprana
- Escuelas de campo para agricultores con enfoque de adaptación al cambio climático
- Metodología de Satisfacción al Cliente. Evaluación desde los beneficiarios

**Componente 2: Desarrollo de capacidades**

- Plan de Desarrollo de Capacidades y Plan Estratégico Institucional
- Principales aspectos impositivos y normativos vigentes en Bolivia (Resumen didáctico para el área administrativa – financiera de las mancomunidades socias)
- Evaluando la sensibilidad al género y la equidad social
- La facilitación
- Guía de liderazgo y negociación
- Comunicación y Gestión del Conocimiento

**Componente 3: Procesos y Mecanismos de Concertación**

- Mapeo de actores
- Elaboración de Agendas de Responsabilidad Compartida para espacios de concertación público-privados
- Guía para la gestión de proyectos en situaciones de conflicto

**Componente 4: Articulación entre niveles del Estado**

- Pautas para celebrar acuerdos intergubernativos en gestión del agua
- Plataformas de concurrencia y concertación

**Componente 5: Incidencia en Política Públicas**

- Orientaciones para la incidencia en Políticas Públicas Locales

[www.cosude.org.bo](http://www.cosude.org.bo)  
[www.helvetas.org/bolivia](http://www.helvetas.org/bolivia)