

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



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

Créditos

Carlos Ortuño Yáñez
Ministro de Medio Ambiente y Agua

Braulio Huaylla Cáceres
Viceministro de Recursos Hídricos y Riego

Desarrollo:

Martín del Castillo (Autor principal)
Emilio Madrid (Autor principal)
Javier Zubieta (Autor principal)
Carlos Saavedra
Roy Córdova
Javier Gonzales
Sergio Paz Soldán
Dennis Alborta
Rigliana Portugal

Edición:

Rigliana Portugal

Revisión:

Equipos técnicos del Proyecto Gestión integral del agua y del Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego (VRHR) del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA)

Fotografías:

Proyecto Gestión integral del agua de la Cooperación Suiza en Bolivia/Mauricio Panozo

Portada:

Proyecto Gestión integral del agua de la Cooperación Suiza en Bolivia/Mauricio Panozo

Impresión:

Editorial Don Bosco

Esta publicación ha sido producida con apoyo técnico del Proyecto Gestión integral del agua de la Cooperación Suiza en Bolivia, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation.

N° de Depósito Legal: 4-2-44-19 P.O.


La Paz, noviembre de 2018

Disponible en:

Embajada de Suiza en Bolivia
Cooperación Suiza en Bolivia
La Paz, Bolivia

Teléfono: +591 2 2751001

www.edaadmin.ch/lapaz

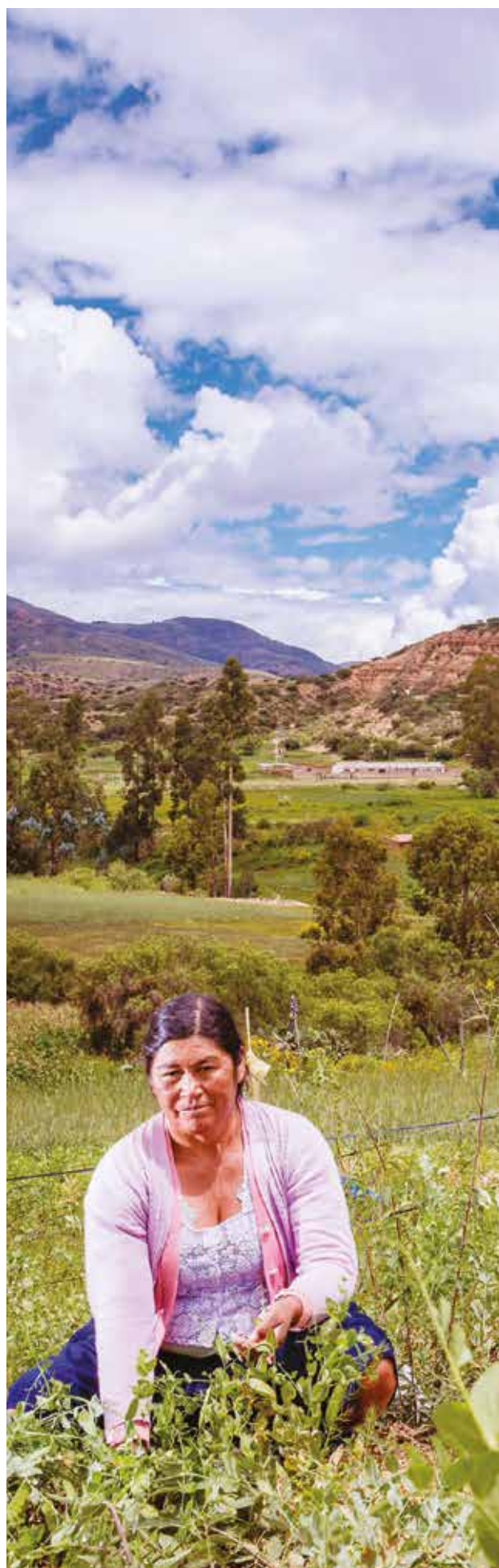
 Embajada de Suiza en Bolivia

 Cooperación Suiza en Bolivia



Contenido

Presentación	1
1. Situaciones frágiles y contextos conflictivos	3
1.1. ¿Por qué es importante trabajar este tema?.....	3
1.2. Pobreza y fragilidad	5
2. Tres pasos para trabajar en situaciones frágiles y contextos conflictivos	7
2.1. ¿Por qué tenemos que trabajar en un conflicto de manera sensible?	7
2.2. ¿Dónde se aplica la sensibilidad al conflicto?	7
2.3. Tres pasos	9
3. El documento	12
3.1. ¿Para qué es esta guía?	12
3.2. ¿Para quién es esta guía?.....	12
3.3. ¿Cuándo y cómo usar esta guía?	13
Algunas recomendaciones para su uso	13
Anexos.....	13





Vista panorámica de Tarata, Cochabamba.

Presentación

Hace un par de años nuestras colegas Esther Marthaler y Sidonia Gabriel, en el marco de un trabajo conjunto entre HELVETAS Swiss Intercooperation y KOOF/Swisspeace, presentaron el manual completo de los *3 Pasos para Trabajar en Situaciones Frágiles y Afectadas por Conflictos* (TSFC), el cual provee una guía de cómo introducir el tema del trabajo en situaciones frágiles y afectadas por conflictos (FCS por sus siglas en inglés) que expone conceptos principales y desarrolla la herramienta de los 3 Pasos.

Conocido este material, surgió el interés de profundizar el mismo desde la oficina de HELVETAS Swiss Intercooperation – Bolivia¹, lo que llevó a un intercambio sobre la implementación de esta herramienta en un taller en Kabul- Afganistán en 2012, donde participamos para brindar una mirada desde nuestro país.

A partir de este intercambio, nació el interés de adecuar la herramienta para países que presentan niveles mayores de conflictividad social (más que de fragilidad del Estado) y en función de nuestra experiencia, orientar la herramienta no sólo a proyectos de la cooperación internacional, sino a actores públicos con quienes trabajamos y quienes enfrentan, en su calidad de servidores públicos, este tipo de situaciones conflictivas.

En ese sentido, desarrollamos un taller internacional en Cochabamba - Bolivia en 2013, donde iniciamos este proceso de ajuste y contamos con la participación de Esther Marthaler, Nara Zanes y Eric Chevalier de nuestra sede en Suiza, así como de otros colegas de la región. También facilitamos la organización de un taller con socios de la Cooperación Suiza en Bolivia, en noviembre de 2015, donde presentamos una versión más avanzada de este ajuste y brindamos una serie de aportes para la construcción de una guía de la Cooperación Suiza en Bolivia² y finalmente, validamos este instrumento en los proyectos Gestión ambiental municipal y Gestión integral del agua³, ambos financiados por la Cooperación Suiza e implementados por HELVETAS.

La presente guía es un documento adecuado a: (i) países con contextos menos frágiles, con altos niveles de conflictividad (especialmente en relación al manejo sostenible de los recursos naturales); (ii) programas de cooperación⁴ donde la forma de trabajo predominante no es la implementación directa, sino la sociedad con actores públicos y privados; entonces, la necesidad que esta guía pueda ser aplicada por diferentes tipos de actores locales, sean públicos o privados; (iii) el énfasis es trabajar la gestión sensible a contextos/conflictos y no trabajar la fragilidad.

No es una guía exclusivamente para países con fragilidad extrema o con presencia de conflictos extremos abiertos. En América Latina, esta guía, puede ser muy útil para situaciones de alta conflictividad. Por ello, se ha bajado el tono a la mirada de “violencia y fragilidad” del manual original y se ha buscado equilibrar con contextos de alta conflictividad.

Como se menciona en la guía, los conflictos son inevitables en una sociedad, es más, los conflictos pueden ser el origen de procesos de desarrollo. Lo que se pretende es hacer un buen manejo de estos conflictos para que no terminen en situaciones de violencia. Es en ese sentido que se busca no hacer daño y lograr los resultados del programa/proyecto, pese al contexto de alta conflictividad. El público objetivo no sólo es el colaborador de una ONG, sino además el actor para el desarrollo público o privado.

1 Este interés se dio en el marco del proyecto GESTOR (2010-2014) de la Cooperación Suiza en Bolivia implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation.

2 Guía Gestión de Proyectos Sensibles al Contexto y al Conflicto en el Ciclo del Proyecto de la Cooperación Suiza en Bolivia; octubre 2016.

3 El proyecto Gestión integral del agua (2014-2018) es la siguiente fase del proyecto GESTOR.

4 Como puede ser un programa país de una ONG internacional como HELVETAS.

No es un manual, sino una guía orientadora para la gestión de proyectos, sensible al conflicto (y al contexto). El Capítulo 1 presenta una introducción a la temática, una explicación general de la herramienta de “Tres pasos...” y la guía en sí. El Capítulo 2 introduce los tres pasos de la herramienta y las diferentes sesiones que se deben desarrollar en cada paso. Se describe sobretudo el sentido de cada sesión. El Capítulo 3 presenta todas las herramientas que se pueden utilizar para cada una de las sesiones explicadas en el Capítulo 2. Si bien las sesiones que se presentan poseen una secuencia, con la práctica o con un conocimiento mayor de la situación se pueden combinar sesiones o, en el caso que amerite, modificar el orden de algunas de ellas. Sin embargo, será bueno, a un inicio familiarizarse con el orden sugerido.

Agradecemos a nuestros colegas de HELVETAS Swiss Intercooperation, a la Cooperación Suiza, así como a muchos de nuestros socios locales (ministerios, gobiernos departamentales, gobiernos municipales y otros servidores públicos) con quienes hemos trabajado en el desarrollo de esta guía ajustada. Esperamos pueda ser de su utilidad y les ayude en su trabajo.

Martín del Castillo, Emilio Madrid y Javier Zubieta



En Tarata, Cochabamba la distribución entre los usuarios del agua almacenada, demanda el ejercicio del diálogo.

1. Situaciones frágiles y contextos conflictivos

1.1. ¿Por qué es importante trabajar este tema?

En los últimos 10 años la fragilidad se ha convertido en la preocupación central de todas las grandes organizaciones de desarrollo. De acuerdo con los principales donantes, las consideraciones en torno a la fragilidad y la sensibilidad al conflicto representan elementos obligatorios de toda fase de un proyecto. Dicha evolución ha surgido del reconocimiento por parte de la comunidad internacional sobre la idea de que la fragilidad de un Estado está estrechamente relacionada con la prevalencia de la pobreza y la inseguridad en dicho país.

A pesar de aún no existir consensos suficientes sobre las definiciones que permitan comprensiones más o menos comunes sobre qué entender cuando se habla de "situaciones de Estados frágiles", gran parte de los enfoques coinciden en tres rasgos respecto de las características frecuentes que presentan los contextos de Estados frágiles (Hernández 2013, p.17):

a) La pérdida del control físico de su territorio o del monopolio del uso legítimo de la fuerza, que da lugar a una permanente situación de guerra civil, por la disputa del poder, tanto a escala nacional o de reductos territoriales locales significativos, por parte de grupos organizados, ya sea de índole político ideológico o criminal basados en métodos violentos, generalmente armados.

b) La incapacidad para proveer los servicios públicos básicos a sus ciudadanos, tales como, por ejemplo, educación primaria y asistencia sanitaria para toda

o parte de su población; también la incapacidad de proteger a sus ciudadanos de la violencia (armada) sin violar los derechos humanos, dejando a su población en un permanente estado de indefensión.

c) La debilidad para interactuar con otros Estados como miembro de pleno derecho de la comunidad internacional, expresado en un permanente cuestionamiento de la legitimidad de su representación gubernamental y sobre la amenaza de posibles intervenciones.

En algunos casos estos problemas se superponen y agravan mutuamente, mientras que en otros puede predominar un tipo específico (Grävingholt, Ziaja y Kreibaum 2012, 4; Grimm, Lemay-Hébert y Nay 2014, 198).

Como observó en 2013 el Instituto Alemán de Desarrollo (GDI, por sus siglas en inglés), admitir que la fragilidad es una cuestión de desarrollo, representa probablemente el paso más decisivo en los debates internacionales en curso: la mitigación de la fragilidad de los Estados y el fomento de las condiciones necesarias para un suministro de servicios eficaz son considerados el esfuerzo por el desarrollo más esencial de todos. Al mismo tiempo, esta labor es percibida como desafiante en extremo, ya que implica abordar cuestiones de una complejidad muy elevada y de un carácter político inherente (Faust, Grävingholt y Ziaja 2013).



Las familias en Cochabamba trabajan juntos su tierra.

Por otra parte, y en vista del claro aumento de Estados frágiles y de las consecuencias que esto conlleva para una parte todavía mayor de la población mundial, Suiza ha incrementado de forma sustancial su apoyo a las regiones frágiles y afectadas por conflictos. La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE o SDC, por sus siglas en inglés) incorpora cada vez más cuestiones relacionadas con la fragilidad en sus distintas herramientas de planificación y control en materia humanitaria y de desarrollo (SDC 2014; SDC y SECO 2014).

Asimismo, HELVETAS Swiss Intercooperation reconoce el enorme y creciente desafío que significan los Estados frágiles para la cooperación al desarrollo (HELVETAS 2012a, 26). Durante más de una década hemos estado estrechamente comprometidos con el tema de la fragilidad en cuanto a gobernanza, construcción de paz y transformación de conflictos. Ese compromiso nos ha llevado a proponer herramientas marco como la de nuestros «Tres pasos para trabajar en contextos frágiles y afectados por conflictos» (3-step Approach, HELVETAS 2014a).

1.2. Pobreza y fragilidad

Si bien hay situaciones puntuales de alta fragilidad para América Latina, concretamente en algunos países de la región, existen más situaciones de alta conflictividad que también son muy importantes de abordar. El trabajo conjunto que se hizo con la Cooperación Suiza en Bolivia (tanto para su reunión con socios como para la elaboración sobre una guía para la GPSC), muestra que hay una gran necesidad de desarrollar este enfoque de trabajo, tanto en instancias públicas, como en proyectos de desarrollo para su mejor implementación.

Como es ampliamente reconocido, el conflicto es inherente a toda sociedad. Es parte del desarrollo social y mientras no llegue a constituirse en una amenaza de disgregación y entropía, suele ser la manifestación de un malestar que necesita resolverse. Por ello, las sociedades producen mecanismos reales o imaginarios para controlarlos, regularlos de manera que no desarrollen su potencial destructivo del orden social (Lazarte 2007, p.102).

En contextos como el de los Estados latinoamericanos y en especial Bolivia, la conflictividad entendida como la prevalencia del conflicto en la acción colectiva, se constituye en la forma privilegiada de la interlocución entre Estado y sociedad y se caracteriza por la manifestación de varios conflictos de manera recurrente, continua y simultánea (Rojas 2015, p.23).

Según Rojas (ídem) la conflictividad presenta cuatro rasgos significativos: la diversidad, la simultaneidad, la interinfluencia y la recurrencia. La diversidad da cuenta de la multiplicidad de actores y temas generadores de conflicto; es decir, el potencial de recurrir a un conflicto atraviesa a gran parte de los de los diversos segmentos sociales y casi todos los temas

sean económicos, culturales, ecológicos, políticos, religiosos, deportivos, de género, generacionales, etc., son susceptibles de interpelarse a través del conflicto. La simultaneidad hace referencia a que los diversos conflictos suelen coincidir en tiempos, aunque se generen en espacios geográficos distintos y/o distantes. La interinfluencia se refiere a la dinámica de interacción entre los diversos conflictos, expresado en que la manifestación de unos conflictos activa a otros latentes, en que métodos y formas de acción de unos son adaptados y mejorados en otros. Este rasgo permite entender que cada conflicto es un núcleo de experiencias y aprendizajes para otros conflictos.

Por otro lado, la recurrencia consiste en que gran parte de los conflictos no encuentran resolución definitiva y persisten a través del tiempo con rasgos de intermitencia, es decir, se activan y logran una resolución coyuntural que permite su distensión y vuelven a emerger luego de un tiempo debido a la ausencia de soluciones estructurales.

Sin embargo, a diferencia de los conflictos en contextos de situaciones de Estados frágiles, la conflictividad en nuestro contexto aún se desarrolla en el marco de la estatalidad sin llegar a su negación. La conflictividad pareciera más bien actuar como un mecanismo demandante de mayor presencia estatal y de mejor capacidad de atención a la ciudadanía. En tanto la sociedad en su conjunto no pierda la capacidad de regulación y contención de los conflictos que la atraviesa, la conflictividad en esos marcos puede tener un rol de indicador de problemas y el potencial de oportunidad para el reajuste de lo que no funciona.

Trabajar en este tema es importante para proyectos de desarrollo puesto que si no se es sensible a contextos conflictivos los objetivos de un proyecto pueden no cumplirse. Esta guía nos ayuda a alcanzar los resultados de desarrollo buscados (desde los actores públicos o privados), reduciendo tensiones propias de un contexto de conflictividad.



Las mujeres en Soracachi saben que el agua asegura el vivir bien, en comunidad.



La participación de la comunidad es fundamental para analizar situaciones de conflicto

2. Tres pasos para trabajar en situaciones frágiles y contextos conflictivos

2.1. ¿Por qué tenemos que trabajar en un conflicto de manera sensible?

Experiencias en la década de los 90 han demostrado que inyectando recursos, a través de nuestros programas y proyectos, en ambientes donde prevalecen las desigualdades sociales y conflictos, han exacerbado las tensiones y reforzado los conflictos existentes. Esto era principalmente debido a la falta de suficiente análisis del contexto de la realidad sobre el terreno y por la falta de consideraciones de esta estrategia de implementación del programa o proyecto. Sin tales análisis y consideraciones, los objetivos de desarrollo sostenible no pueden alcanzarse. Por lo tanto, queremos reducir el riesgo de exacerbar las tensiones y fortalecer las oportunidades para el desarrollo. Todos estos esfuerzos se incluyen bajo el término “sensibilidad de conflicto”.

El objetivo de trabajar la gestión de proyectos sensibles al conflicto (y al contexto), es alcanzar resultados de desarrollo (por tanto, mejores condiciones para la población) a pesar de los contextos de conflictividad. Adicionalmente, se busca que nuestras acciones no intensifiquen las tensiones que podrían desencadenar mayor conflictividad y, eventualmente, violencia.

Nuestro compromiso se vuelve más flexible para responder a los rápidos cambios y acontecimientos inesperados, nos ayudan a permanecer alertas en contextos frágiles y afectados por conflictos. Además, somos

capaces de incluir un objetivo preventivo de conflictos en los diferentes sectores de nuestro trabajo.

2.2. ¿Dónde se aplica la sensibilidad al conflicto?

La sensibilidad a conflictos se aplica a todos los contextos, puesto que el conflicto es inherente a la vida social y se puede encontrar en todas partes. La sensibilidad al conflicto se aplica en todo y en todas las áreas de trabajo humanitario, desarrollo y consolidación de la paz.

Esta guía no sólo será útil a las ONG que trabajen en condiciones de riesgo y en países extremadamente frágiles, sino a contextos como el boliviano en el que la implementación de proyectos y políticas públicas está muy ligada a los altos niveles de conflictividad. El foco es lograr los resultados de desarrollo, reduciendo a la vez tensiones. La presente guía es una herramienta para poner en práctica la sensibilidad al conflicto. Se puede usar para todos los niveles, por ejemplo, para proyectos, programas y estrategias de desarrollo, para servicios públicos u otro tipo de acciones para el desarrollo.

La presente guía no pretende cubrir todos los aspectos de la “fragilidad” y la “conflictividad”, dado que estos son conceptos muy amplios. Sin embargo, el trabajo en diversas instancias públicas y en la cooperación internacional para el desarrollo en situaciones frágiles

y conflictivas, va de la mano con un riesgo elevado de enfrentarse a conflictos violentos. Es por eso que el enfoque de los Tres pasos se centra en aspectos de gestión de proyectos sensible al contexto y al conflicto. Promueve un enfoque subjetivo de auto-evaluación y ayuda a identificar los problemas relevantes de gobernanza local.

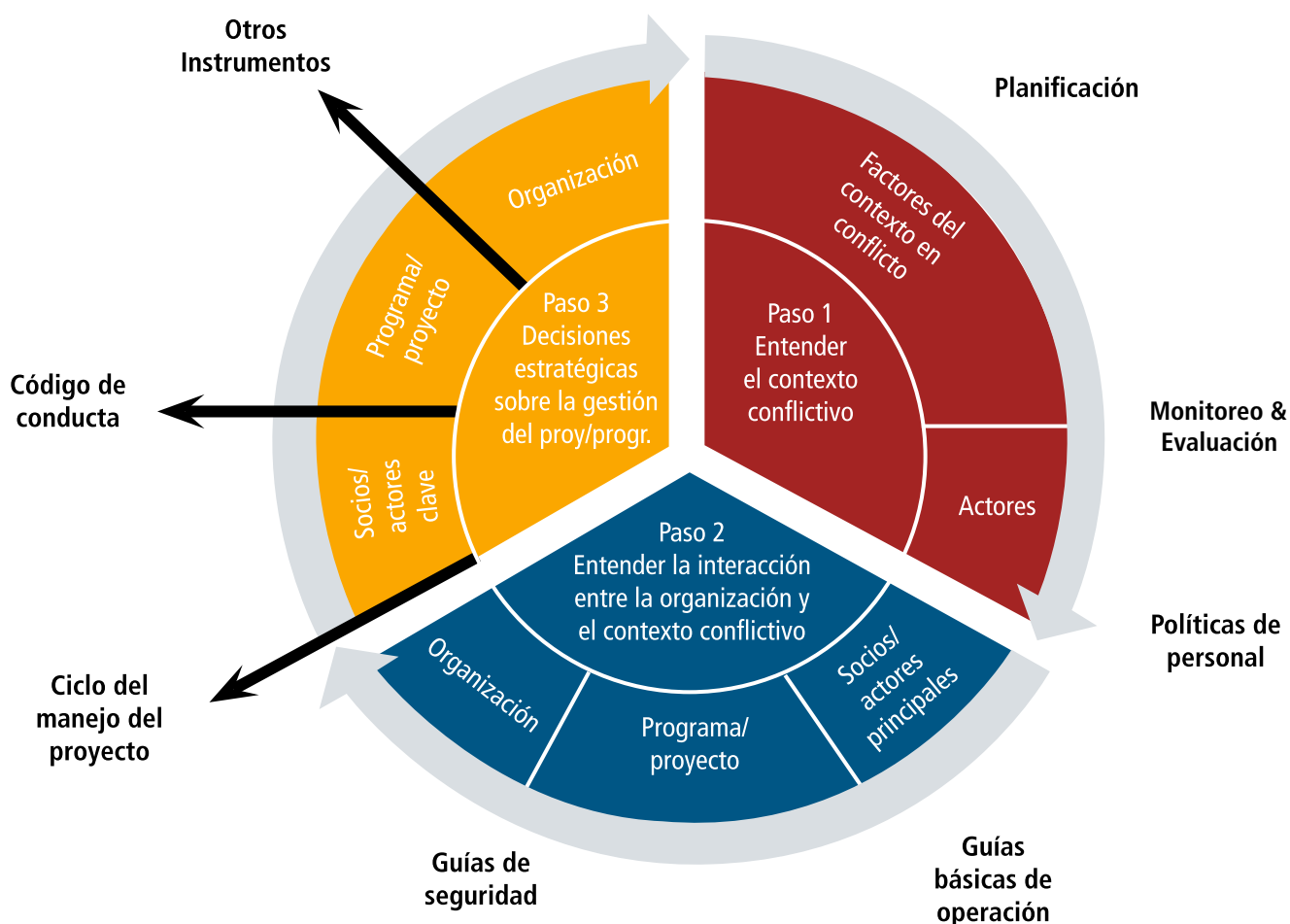
Este enfoque busca evitar posibles impactos negativos (que podrían resultar de involuntariamente haber exacerbado las tensiones existentes) y alentar los impactos positivos en contextos frágiles y afectados por conflictos. De esta manera, el enfoque puede ayudar a

identificar posibles puntos de entrada para la transformación del conflicto e identificar estrategias y actividades para la construcción de la paz.

La aproximación de los Tres pasos es un enfoque práctico para gestionar proyectos en situaciones frágiles y afectadas por conflictos.

A partir de la guía original se han adaptado algunos aspectos que no son sólo condiciones de alta o media fragilidad, sino también niveles de conflictividad igual de importantes, tomando en cuenta cualidades promedio de países de América Latina.

Tres pasos para trabajar en situaciones frágiles y afectadas por conflictos



En nuestra experiencia, las ventajas de utilizar esta metodología son las siguientes:

- Metodología sencilla para comprender el proceso.
- Permite explicitar la relación o los efectos que un proyecto posee en un contexto dado.
- Puede ser una herramienta utilizada no sólo por un proyecto de cooperación, sino por una instancia pública.

También hemos identificado algunos riesgos en su uso:

- Concentrarse en el análisis del contexto y no definir medidas de ajuste.
- Hacer este análisis sólo al inicio del proyecto o al momento de planificación y no hacerlo en la etapa de implementación.



Los agricultores cuidan las relaciones con sus pares para trabajar situaciones sensibles al conflicto.

2.3. Tres pasos

PASO 1: Entender el contexto y el contexto del conflicto

Una organización que trabaja en una situación frágil y afectada por conflictos es parte del contexto. Sus representantes deberían entender quiénes son los actores involucrados en el conflicto, cuáles son las tensiones y los eventos relacionados y cuáles son los asuntos problemáticos referidos a la gobernanza. El análisis del contexto de conflicto se enfoca en los factores que pueden reducir o incrementar las tensiones. Observa a los actores, las Fuentes de Tensión (FDT), los Elementos Conectores (EC) y las preguntas principales de gobernanza local. El alcance y la profundidad del análisis del contexto del conflicto dependen del objetivo, su uso y el contexto en el cual es realizado.

El resultado del paso 1: La matriz de los factores principales de conflicto y de la fragilidad.⁵

PASO 2: Entender la interacción entre la organización y el contexto del conflicto

¿Cuál es la interacción entre los elementos identificados del conflicto y el proyecto/programa, por ejemplo, entre el programa, la organización y sus relaciones con los socios y actores principales? Una lista de control con preguntas respecto a estos elementos puede ayudar a identificar los mensajes éticos que una organización o un servicio público proyecta en la sociedad en la que se desenvuelve. Nuestras acciones, nuestra forma de comunicar, nuestros principios y objetivos, proporcionan información que puede apoyar o afectar nuestro trabajo, especialmente en un contexto de conflictividad.

Los mensajes que la organización o instancia pública "emite", crean tensiones o pueden tener un impacto positivo en el contexto del conflicto.

El resultado del paso 2: Lista de las interacciones entre el contexto y el proyecto.

⁵ Más allá de lo que se menciona en esta guía, muchos conflictos se generan por problemas de comunicación o malas relaciones de poder. Conocer algo de estos temas (comunicación no violenta, identificación de relaciones de poder, incluso de técnicas de negociación) ayuda a prevenir conflictos e incluso a resolverlos.

Matriz que resume los diferentes pasos de aplicación de esta herramienta:

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

PASO 3: Decisiones estratégicas sobre la gestión del proyecto o programa

Basados en los factores que están creando tensiones o que están teniendo un impacto positivo en el contexto del conflicto identificado y en la forma en que nos relacionamos con el contexto (nuestra orga-

nización, nuestras acciones, nuestra comunicación), se adoptan decisiones estratégicas sobre la gestión. Los tres campos de observación – programa, organización y relaciones – deben ser considerados. Los ajustes del proyecto al contexto deben volverse parte integral de la gestión del ciclo de proyecto.



Mujeres y hombres compartimos las tareas agrícolas, promoviendo la igualdad de género.

3. El documento

3.1. ¿Para qué es esta guía?

Esta guía pretende ayudar, a quien la utilice, en la aplicación del enfoque de los “Tres pasos”. Puede servir también como instrumento de capacitación para quienes deseen implementar este enfoque.

La presente guía tiene como objetivo orientar al personal de organizaciones que trabajan en proyectos de desarrollo, así como a personal de instancias públicas en el desarrollo de diferentes iniciativas, tomando en cuenta la sensibilidad ante situaciones conflictivas que pueden afectar el buen desenvolvimiento de diversas iniciativas de desarrollo.

Busca:

- 1.- No hacer daño, no alimentar tensiones en una situación de conflictividad que podría afectar de una u otra manera a los actores del territorio (inclusive con manifestaciones de violencia).
- 2.- Lograr objetivos de desarrollo pese a la situación de conflictividad.

La experiencia en proyectos de desarrollo ha demostrado que una Gestión de Proyecto Sensible al Conflicto (GPSC) es crucial para asegurar que los proyectos de la cooperación internacional para el desarrollo, logren sus metas.

3.2. ¿Para quién es esta guía?

¿Por qué, un actor relacionado al desarrollo debería preocuparse por el conflicto y la fragilidad? Una

respuesta corta es que cualquier proyecto establecido en una región influye a su entorno – de una manera positiva o negativa, directa o indirecta, intencionalmente o no intencionalmente, más aún cuando esa región es propensa al conflicto. Como un profesional que trabaja en el desarrollo, ya sea en la cooperación internacional para el desarrollo, en ONG locales o en el Estado en sus diferentes niveles de decisión, usted debe estar consciente de la interacción entre las actividades de su proyecto y el contexto local de conflicto / fragilidad. También debe intentar actuar de tal manera que no agrave el conflicto e incluso logre maximizar su contribución para fortalecer la cohesión social y la paz. Esto significa que usted como individuo, junto a su organización, debe trabajar de una manera sensible al conflicto, sabiendo que la existencia de conflictos es algo natural en una sociedad.

Esta guía puede ser aplicada por actores públicos, privados y del desarrollo en diferentes situaciones: (i) contextos donde no sólo existe fragilidad en el Estado y altos niveles de conflictividad, sino que también la violencia física y/o armada es explícita, (ii) contextos con fragilidad Estatal visible que contribuye a los niveles de alta conflictividad; (iii) contextos con Estados consolidados o no frágiles, pero con elementos de conflictividad visibles. La aclaración es importante, ya que este instrumento está diseñado para que los actores del desarrollo puedan ser sensibles a los contextos de conflictividad, independientemente de la fragilidad de sus Estados.

La experiencia en la aplicación de esta guía nos permite afirmar que también puede ser una herramienta útil para entidades públicas (p.ej. un gobierno local) y semi-públicas (p.ej. mancomunidad de municipios o una red de municipios), como guía para implementar sus actividades de una manera sensible al conflicto. Al usar este manual, las entidades públicas y semi-públicas tienen que estar conscientes de las diferencias entre ellas y las organizaciones que trabajan en la cooperación internacional para el desarrollo (p.ej. mandato, documentos estratégicos, cómo gestionan y monitorean sus actividades). Se recomienda en estas organizaciones que, para cada paso, se consulte cómo son diferentes y cómo deben adaptar los posibles ajustes o adecuaciones de las herramientas y recomendaciones del manual, a sus características particulares.

3.3. ¿Cuándo y cómo usar esta guía?

La aplicación de esta guía es importante para:

1. **La planificación general de proyectos de desarrollo.**

Si vinculamos esta guía con relación al ciclo de gestión de proyecto, es evidente que es una guía que puede ayudar en la etapa de planificación de un proyecto para precisar mejor las condiciones en las cuales se va a desarrollar el mismo (identificando potenciales conflictos, haciendo un adecuado mapeo de actores, análisis de riesgos, etc.). También sirve para hacer el análisis de ciertos conflictos o realizar un análisis del contexto conflictivo al que se está “enfrentando”.

2. **Ayudar al seguimiento y monitoreo en general.**

También puede ser una herramienta para utilizarse en las otras etapas (evaluación, monitoreo y aplicación) para analizar el avance del proyecto en función al logro de sus objetivos y verificar si las medidas identificadas para incrementar elementos conectores y/o disminuir fuentes de tensión, están funcionando o si necesitan hacer ajustes.

3. **Reaccionar ante un proyecto cuando surge un conflicto en particular.**

Finalmente, se puede ajustar esta guía para utilizarla en ciertas actividades específicas como el análisis interno de una organización, análisis de seguridad y salvaguarda, estrategias institucionales de desarrollo, etc.

Es evidente que existen muchos otros enfoques para abordar este aspecto. Pero los “Tres pasos...” busca ser un enfoque lo más sencillo posible. Tenga en cuenta el objetivo final del uso de la guía (ayudar a lograr sus objetivos siendo sensible al contexto y a los conflictos que existen, y si no puede solucionar estos problemas, al menos no los profundice) y no ser formal con la aplicación de los diferentes instrumentos sugeridos en cada paso. Si es necesario adecúelos a su contexto específico.

Si va a capacitar sobre el uso de esta guía, tome en cuenta los ejemplos. Puede también “preparar” algún otro ejemplo (ficticio o no) que le ayude a simular una situación para implementar esta guía.

Finalmente, no se olvide que la realidad es siempre más compleja de lo que usted cree, pero si no la ve de manera simple se atascará en el primer paso.

Algunas recomendaciones para su uso

En el transcurso de la guía se brindarán ciertas recomendaciones para su uso, ya sea cuando se la aplique en un proceso de planificación o para algún caso concreto.

Es importante mencionar que muchos conflictos se generan por mala comunicación, malas relaciones de poder y/o mal manejo de negociaciones. En ese caso (aunque esta guía no lo incluye) ayuda mucho tener conocimiento sobre estos elementos (por ejemplo: comunicación asertiva, comunicación no violenta, análisis de poder, técnicas de negociación, entre otros). También es importante tener un nivel de sensibilidad a las temáticas de interculturalidad, género y equidad social.

Finalmente, más allá del profesionalismo con el que se tiene que llevar un proceso de este tipo, es importante generar cierto nivel de confianza con los actores con quienes se interactúa. Eso ayudará a tener un mejor diagnóstico de la situación para poder encontrar alternativas factibles.

Anexos

Se adjunta a la presente publicación un disco en el cual se presentan los Tres pasos, desglosados metodológicamente en ocho sesiones. Para el Paso 1: las sesiones son la 1, la 2, 3 y 4. Para el Paso 2: la 5 y 6. Para el Paso 3: la 7 y 8. Adicionalmente, se cuenta con 8 anexos que presentan las herramientas correspondientes a cada sesión.

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





Ministerio de Medio Ambiente y Agua


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

Teléfonos: +591 2 2154427 - +591 2 2156437

www.mmaya.gob.bo

bibliotecadelagua.sirh.gob.bo

 Ministerio de Medio Ambiente y Agua

 @AmbienteyAgua

