

## LISTA DE CONTROL

### Sensibilidad y prevención de conflictos

por "Glückskette" (La Cadena de la Esperanza), mayo de 2005, [www.glueckskette.ch](http://www.glueckskette.ch)

#### Pruebas requeridas (estándares)

1. ¿Tiene la institución/el experto experiencia en la realización de análisis sensibles al conflicto?
2. ¿Qué respuestas se obtuvieron a las cinco preguntas del marco "No hacer daño"? (véase la página 3, marco "No hacer daño")
3. Cuando se trata de prevención de conflictos, ¿qué nivel de minuciosidad presenta el análisis de conflictos? ¿Qué importancia se les concede a las hipótesis en curso? ¿Son adecuadas las competencias y la experiencia al respecto?

¿Cuál es el objetivo del análisis? a) ¿estudiar las interacciones entre un proyecto "normal" (por ejemplo de ayuda, reconstrucción, etc.) y un proyecto concreto (posiblemente relacionado con situaciones conflictivas) ? o b) ¿evitar o resolver un conflicto determinado? Cuanto mayor sea el énfasis sobre éste último, mayor será la necesidad de análisis, competencia y experiencia.

#### Cuestiones relativas a los beneficiarios

#### ASPECTOS RELATIVOS AL PROYECTO

		Instrumentos/recursos de evaluación
<b>Objetivos del proyecto</b>	<p>¿El objetivo del proyecto es evitar conflictos o simplemente proporcionar ayuda?</p> <p>¿Se han estudiado las metas del proyecto para asegurarse de que no se convertirán en potenciales fuentes de tensiones?</p> <p>¿Qué grado de compatibilidad presentan las metas del proyecto (en la construcción, la agricultura, etc.) con la prevención de conflictos?</p>	Documentación relativa al proyecto
<b>Tipo de análisis</b>	<p>¿Se trata de un análisis "No hacer daño", de conflictos o de otro tipo?</p> <p>¿Encajan el tipo y el alcance del análisis en las metas del proyecto?</p>	Documentación estándar
<b>Competencia/experiencia/formación</b>	<p>¿Qué nivel de cualificación tiene el personal de la organización?</p> <p>¿Se dispone de un programa de formación?</p> <p>¿Se necesitará personal cualificado procedente de otros países?</p>	Certificados de cualificación del personal, programa de formación
<b>Marco del proyecto</b>	<p>¿Se han identificado y considerado las principales desavenencias y los factores potenciadores de violencia?</p> <p>¿Se ha identificado a los principales grupos de interés?, y, de ser así, se les toma en consideración en el proyecto?</p> <p>¿Se han identificado varios conectores y divisores?, y, de ser así, ¿en qué sentido se les toma en consideración en el proyecto?</p> <p>¿Basta con el análisis efectuado o se necesita analizar más profundamente?</p>	Análisis del marco del proyecto, análisis de grupos de interés, conectores y divisores, sistema de supervisión

## ASPECTOS RELATIVOS AL PROYECTO

<b>Ramificaciones del proyecto</b>	¿Se han identificado y considerado las distintas ramificaciones de la transferencia de recursos y mensajes éticos implícitos? ¿Se han adoptado medidas para asegurarse de que se lleva a cabo una supervisión de diversos aspectos del proyecto que podrían exacerbar los conflictos? ¿Es suficiente el análisis efectuado o se necesita un análisis más profundo?	Análisis "No hacer daño", sistema de supervisión
<b>Alternativas al proyecto</b>	¿Se dispone de alternativas al proyecto como resultado del análisis? ¿Se dispone de suficientes recursos para aplicar dichas alternativas? ¿Se dispone de competencia/experiencia en la resolución de conflictos?	Documentación relativa al proyecto, planificación de recursos
<b>Alianzas por la paz</b>	¿Está el proyecto desarrollado y basado en procesos dinámicos constructivos que han ayudado a resolver conflictos en el pasado? ¿Motiva el proyecto a grupos civiles para que participen y jueguen un papel activo? ¿Anima a la cooperación y la interacción en redes?	Análisis "No hacer daño", acuerdos y contratos
<b>Procesos de fomento de la paz</b>	¿Dispone la organización suiza de ayuda de la necesaria experiencia y las correspondientes competencias? ¿Toma en consideración el análisis de conflictos todos los factores relevantes? (fases, niveles, grupos de interés).	

## LISTA DE CONTROL

## CUESTIONES RELATIVAS A LOS BENEFICIARIOS

		<b>Instrumentos de evaluación/fuentes</b>
<b>Grupo meta</b>	<p>¿Qué criterios se aplican a la hora de seleccionar los grupos meta?</p> <p>¿Qué nivel de objetividad y claridad presenta el proceso de selección?</p> <p>¿Se benefician hombres y mujeres del grupo meta de las ventajas del programa?, y, de ser así, ¿en qué medida?</p> <p>¿Se benefician incluso en caso de conflicto?</p> <p>¿Por qué o por qué no?</p> <p>¿Quién se beneficia del proyecto y quién queda excluido?</p>	Criterios documentados
<b>Motivación para hacer una contribución personal</b>	<p>¿Muestran los beneficiarios suficiente interés y compromiso para tomar la iniciativa personalmente?</p> <p>¿Están dispuestos los beneficiarios a contribuir a la resolución de conflictos?</p>	Contribución personal documentada
<b>Necesidades y capacidades</b>	<p>¿Cuáles son las necesidades, los intereses y los puntos de vista?</p> <p>¿Quién participa?</p> <p>¿De qué capacidades y recursos disponen los beneficiarios?</p> <p>¿Están dispuestos los beneficiarios a colaborar en la resolución de conflictos?</p>	Análisis de necesidades
<b>Protección</b>	<p>¿Tendrá el proyecto consecuencias no deseadas que afecten a los beneficiarios?</p> <p>¿De qué manera se puede proteger a los beneficiarios para que no estén expuestos a la violencia (doméstica y sexual)?</p>	Medidas de protección, sistema de supervisión

## CUESTIONES RELATIVAS A LOS SOCIOS LOCALES

		<b>Instrumentos de evaluación/fuentes</b>
<b>Objetivos y puntos de vista contrapuestos</b>	¿Qué grado de compatibilidad tienen los objetivos del proyecto, los de la resolución de conflictos y la estrategia organizativa? ¿Cuáles son los distintos puntos de vista?	Política aplicada por la organización
<b>Estructura</b>	¿Quién representa a la organización? ¿Quién controla a la organización? ¿Es muy conocida la organización? ¿Está bien estructurada? ¿Cuál es su forma legal? ¿Quién dirige la organización?	Reglamentos de la organización, misión, organigrama
<b>Transparencia y supervisión</b>	¿Se dispone de informes fiables que permitan detectar a tiempo problemas y conflictos? ¿Se ha efectuado ya un análisis actual de conflictos? ¿Existe información detallada sobre posibles fuentes de tensión?	Informes
<b>Aplicación de los principios "No hacer daño"</b>	¿Qué medidas concretas se han adoptado para aplicar los principios de "No hacer daño" dentro de la organización? ¿Disponemos de una lista con los nombres de los empleados? ¿Cómo se selecciona al personal? ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro del equipo/la organización?	Misión, organigrama, reglamentos de la organización
<b>Auditoría</b>	¿Quién lleva a cabo la auditoría interna y externa y qué procedimientos de auditoría se han dispuesto?	Organigrama, informe de auditoría
<b>Propiedad y responsabilidad</b>	¿Está claro quién posee, usa y es responsable de los recursos del proyecto?	Reglamentos de la organización, contratos
<b>Competencias</b>	¿Qué certificados de cualificación tiene la organización? (¿desde hace cuánto tiempo los tiene?) ¿Qué tipo de actividades tenía antes? ¿Son competentes? ¿Qué experiencia/competencia y formación tienen?	Datos clave, transparencia, apoyo
<b>Capacidad</b>	¿De qué recursos humanos e infraestructura se dispone? ¿Qué grado de estructuración y rapidez presenta el proceso de la toma de decisiones?	Información relativa al personal y las instalaciones
<b>Coordinación</b>	¿Hay algún tipo de cooperación con las autoridades locales/nacionales? ¿Hay interacciones con otras instituciones u otros grupos de interés?	Contratos, información relativa a la distribución del trabajo

## LISTA DE CONTROL

## CUESTIONES RELATIVAS AL PODER (FÍSICO, ECONÓMICO, POLÍTICO Y ADMINISTRATIVO)

		Instrumentos de evaluación/fuentes
<b>Legitimación</b>	<p>¿A quién legitima el proyecto?</p> <p>¿Qué posición se verá fortalecida por el proyecto y qué consecuencias tendrá dicho fortalecimiento?</p> <p>¿Recrudescerá o aliviará tensiones el proyecto?</p>	
<b>Estructura del poder</b>	<p>¿Altera el desastre/conflicto la estructura de poder? (¿quién controla la tierra y los recursos? ¿quién toma las decisiones, etc.?).</p> <p>A la hora de alcanzar una posición de poder, ¿constituye el proyecto un obstáculo o una ayuda?</p>	Análisis del poder
<b>Mercado</b>	<p>¿Incide el proyecto sobre el mercado local, los salarios, las tasas de interés y los precios?</p> <p>¿Qué mecanismos pueden utilizarse para controlar las grandes fluctuaciones?</p> <p>¿Tiene acceso el grupo meta a servicios financieros?</p>	Análisis del mercado
<b>Género</b>	<p>¿De qué manera influye el proyecto en el equilibrio de poderes entre mujeres y hombres?</p> <p>¿Les aporta mejores perspectivas o más obstáculos?</p> <p>¿Hasta qué punto mejora o empeora el proyecto el papel de la mujer?</p> <p>¿Qué ideas/visiones básicas de la igualdad para ambos sexos quiere fomentar el proyecto?</p>	Información relativa al equilibrio de poderes entre ambos sexos, presupuestos tomando en consideración el género

## CUESTIONES RELATIVAS A LOS VALORES TRADICIONALES

		Instrumentos de evaluación/fuentes
<b>Patrón/pauta de pensamiento</b>	<p>¿Está claramente definido el concepto de "conflicto"?</p> <p>¿Coincide el concepto de "conflicto" con el nuestro?</p> <p>¿Coincide el concepto local de "resolución de conflictos" con el nuestro?</p> <p>¿Qué tipos de resolución de conflictos son aceptados y utilizados por la población local?</p> <p>¿Respetan el concepto de "propiedad privada"?</p>	Análisis "No hacer daño"
<b>Tradiciones</b>	<p>¿Qué formas tradicionales de resolución de conflictos, mediación y reconciliación existen?</p> <p>¿Qué símbolos y valores tradicionales comparten los diversos grupos de interés?</p>	
<b>Diversos puntos de vista a nivel local</b>	<p>En general, ¿qué visión tienen del conflicto los grupos locales?</p> <p>¿Cómo lo justifican?</p> <p>¿Ha identificado y considerado el proyecto los diversos puntos de vista?</p>	Métodos de evaluación participativa

## MARCO “NO HACER DAÑO”

<p><b>¿En qué consiste el marco “No hacer daño”?</b></p>	<p>Indudablemente, el marco de mayor importancia para la gestión de proyectos sensible al conflicto es el diseñado por Mary B. Anderson, generalmente conocido por normativa “No hacer daño”. 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?</p>
	<p>Todos y cada uno de los aspectos del mismo deben ser analizados en profundidad durante la fase de planificación, tomando en consideración el marco “No hacer daño”, los mensajes éticos implícitos y todos los factores que pueden recrudecer o aliviar tensiones. Cuando se identifiquen los fallos del proyecto, éste debe ser adaptado y reajustado como proceda.</p>
	<p>A la hora de evaluar el proyecto, habrá que considerar como mínimo los cinco factores siguientes:</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Marco del proyecto:</b> ¿Cuáles son los (potenciales) divisores y conectores relevantes del marco del proyecto?</li> <li>2. <b>Interacciones entre el proyecto y el marco del proyecto:</b> ¿Qué impacto tendrá el proyecto en los divisores y conectores arriba mencionados? ¿Qué impacto tendrán sobre el proyecto dichos divisores y conectores potenciales?</li> <li>3. <b>Impacto del proyecto sobre los conectores:</b> ¿Refuerza el proyecto los conectores que conducen a nuevas alianzas por la paz y espacio para el diálogo? En caso afirmativo, ¿de qué manera?</li> <li>4. <b>Impacto del proyecto sobre los divisores:</b> ¿Refuerza el proyecto divisores (potenciales) que conducen a un recrudecimiento de tensiones (potenciales) entre grupos? En caso afirmativo, ¿de qué manera?</li> <li>5. <b>Ajustes y reajustes del proyecto:</b> Si el proyecto contribuye a incrementar los divisores, ¿cómo se puede ajustar o reajustar para evitar que esto suceda?</li> </ol>
	<p>Estas preguntas se basan en la Gestión de Programas Sensible al Conflicto (GPSC) utilizada por la COSUDE.</p>
<p><b>¿Cuándo se aplica?</b></p>	<p>Principalmente a la hora de planificar proyectos en entornos conflictivos. El objetivo es asegurarse de que el proyecto no tendrá consecuencias no deseadas que conduzcan a una exacerbación de las tensiones en el sector correspondiente. Siempre que se detectan e identifican fallos en programas existentes, se realizan los correspondientes ajustes.</p>
	<p>En la fase de planificación de proyectos, se lleva a cabo un análisis de necesidades y problemas, que forma parte del procedimiento de gestión del ciclo del proyecto. También se puede efectuar en cualquier momento un análisis de los principios “No hacer daño”, con el fin de verificar que el proyecto no tendrá consecuencias imprevistas. Dicho de otro modo, el análisis “No hacer daño” entra así a formar parte de la gestión del ciclo de los proyectos.</p>
<p><b>Cooperación con organizaciones locales asociadas</b></p>	<p>Gestión de proyecto sensible al conflicto, llevada a cabo con ayuda de organizaciones asociadas locales:</p>

## LISTA DE CONTROL

## MARCO "NO HACER DAÑO"

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los grupos locales pueden aclarar la posición y los objetivos de su organización en lo que respecta a las necesidades humanitarias y los intereses políticos, la paz y la justicia, la rapidez de respuesta y la construcción de capacidades;</li> <li>- Formación inicial y continua para incrementar la concienciación de la sensibilidad al conflicto del personal que trabaja en un proyecto concreto;</li> <li>- Subvenciones para actividades relevantes (para el personal, el transporte, etc.).</li> </ul>
<b>Criterios de decisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente utilizados a la hora de poner en práctica proyectos en marcos conflictivos, pero asimismo como parte de la gestión del ciclo del proyecto;</li> </ul> <p>Grado de interés y necesidad percibida por el grupo meta de participar y utilizar los principios del marco "No hacer daño" en las labores de su proyecto.</p>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones asociadas deben poseer una sólida estructura organizativa.</li> <li>- Las organizaciones asociadas deben estar dispuestas a aplicar los principios del marco "No hacer daño" (en muchos casos, las organizaciones asociadas locales no se componen de una mezcla de diversos orígenes étnicos y religiosos, lo que dificulta la implementación del proyecto);</li> <li>- Las organizaciones o institutos asociados deben ser capaces de mejorar sus cualificaciones mediante cursos de formación.</li> </ul>

## ANÁLISIS DE CONFLICTOS

<b>¿Qué es el análisis de conflictos?</b>	<p>El término "conflicto" tiene diferentes significados, según el marco del proyecto y el grupo meta. Los conflictos son complejos y constituyen una componente necesaria para el cambio social. En tiempos de agitación socioeconómica y política, los conflictos pueden desencadenar crisis y violencia que afecta a toda la sociedad, especialmente cuando una redistribución de recursos y autoridad proporciona a ciertos grupos mayores posibilidades de supervivencia y les otorga más poder que a otros.</p>
	<p>El análisis de conflictos proporciona una evaluación pragmática de las causas y la dinámica de un conflicto, y sirve de punto de partida para la resolución pacífica de disputas.</p>
	<p>Existen muchos métodos e instrumentos diversos utilizados para efectuar análisis de conflictos. La elección depende de qué métodos e instrumentos son los más adecuados para alcanzar las metas del proyecto, del marco y la fase del ciclo del proyecto, así como del volumen de trabajo.</p>
<b>¿Cuándo se aplica?</b>	<p>El objetivo del análisis de conflictos es comprender a las partes implicadas en los mismos (sus motivaciones, necesidades e intereses), las causas de dichos conflictos y los proyectos concretos que las organizaciones han puesto en práctica para promover la paz. El análisis de conflictos se puede realizar a nivel local, regional y nacional y su nivel de profundidad varía según el caso. Para los proyectos locales suele ser suficiente con realizar un análisis de conflicto a nivel local.</p>
<b>Cooperación con organizaciones locales asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambiar experiencias en el análisis de conflictos;</li> <li>- Efectuar análisis de conflictos;</li> <li>- Formación inicial y continua para aumentar la concienciación del equipo del proyecto;</li> <li>- Subvencionar actividades relevantes (personal, transporte, equipo, etc.).</li> </ul>

---

## ANÁLISIS DE CONFLICTOS

<b>Criterios de decisión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué disponibilidad presentan las organizaciones suizas de ayuda a prestar su apoyo a la hora de efectuar un análisis exhaustivo del conflicto?</li><li>- ¿Qué grado de disponibilidad presentan las organizaciones asociadas en cuanto a la participación en alianzas por la paz? ¿Son compatibles los objetivos del proyecto (construcción, agricultura, salud, etc.) y están en sintonía con los de resolución de conflictos y procesos de pacificación?</li><li>- ¿Qué posibilidades hay de que el proyecto tenga resultados positivos?</li></ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Las organizaciones asociadas deben estar firmemente establecidas en la correspondiente región;</li><li>- Las organizaciones asociadas deben poseer una sólida estructura organizativa;</li><li>- Las organizaciones asociadas deben estar dispuestas a aplicar los principios del marco "No hacer daño" (en muchos casos, las organizaciones locales asociadas no se componen de miembros procedentes de entornos étnicos y religiosos diversos, lo que dificulta aún más la resolución de conflictos);</li><li>- Las organizaciones e instituciones asociadas deben ser capaces de mejorar sus cualificaciones mediante cursos de formación;</li><li>- Las organizaciones asociadas deben mostrar respeto por los principios relativos a los derechos humanos y aplicarlos.</li></ul>