

Técnicas y Herramientas para un
Enfoque Sensible a la Conflictividad

“Comprender, Unir y Actuar”



Técnicas y Herramientas para un
Enfoque Sensible a la Conflictividad

“Comprender, Unir y Actuar”



futuro
latinoamericano
#El-pa-capacidad y desarrollo sostenible

Canadá

PDP-FN
Programa de Promoción y Fortalecimiento
de la Participación Ciudadana



Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA)
Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador (PDP-FN)
Gobierno de Canadá

“Las opiniones de los y las autores/as no representan necesariamente el punto de vista del Sistema de Naciones Unidas ni del Gobierno de Canadá”

Autores: Eliana Spadoni y Fundación Futuro Latinoamericano
Coordinación, Edición y Revisión: Isabelle Auclair, Susan Engel, Volker Frank, Pippa Heylings, Cynthia Orna, Gabriela Villamarín
Fotografías: PDP-FN

ISBN: 978-9978-9960-7-2



Quito - Ecuador
2010

Favor citar el documento de la siguiente manera:

Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) y Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador (PDP-FN), “Técnicas y Herramientas para un Enfoque Sensible a la Conflictividad”, Quito, 2010.

Prefacio	7	Análisis del programa	39
Introducción	9	Transferencia de recursos y mensajes éticos implícitos	41
1. Marco de Análisis para un Enfoque Sensible a la Conflictividad	11	Opciones y oportunidades	49
1.1 Comprender el contexto de conflictividad	14	2.3 Actuar sobre el contexto	51
1.2 Unir la acción y el contexto	14	Técnica:	52
1.3 Actuar sobre el contexto	15	Procesos de Diálogo	
2. Técnicas y Herramientas	17	Herramientas:	
2.1 Comprender el contexto de conflictividad	19	Redefinición del problema	53
Técnica:	20	Identificación de metas del proceso	54
Análisis de Conflictos		Evaluación de condicionamientos externos	55
Herramientas:		Conexión con el sistema formal de toma de decisiones	56
Cuadro de antecedentes del contexto	20	Estructura de participación	57
Tabla de actores	22	Definición de roles	58
Radar de relaciones	25	3. Caso de Estudio	61
Matriz de causas de conflictividad	27	Lista de Abreviaturas	68
Árbol de causas y efectos	28	Bibliografía	68
2.2 Unir la acción y el contexto	31		
Técnica:	31		
Acción sin Daño			
Pasos:	32		
Análisis de divisores y conectores	34		



“Técnicas y Herramientas para un Enfoque Sensible a la Conflictividad: Comprender, Unir y Actuar” es el resultado de una alianza entre el Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte (PDP-FN) de la Oficina del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en el Ecuador y la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA). Este esfuerzo se ha realizado con el apoyo del Global Peace and Security Fund del Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá y del Bureau for Crisis Prevention and Recovery del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

La colaboración entre PDP-FN y FFLA surgió de la necesidad de construir capacidades en las contrapartes claves del gobierno central, local, sociedad civil y de las agencias de Naciones Unidas para incorporar la transversalización del Enfoque Sensible a la Conflictividad en los proyectos o actividades que se implementan en la frontera norte del Ecuador. Este territorio complejo se caracteriza por altos índices de violencia, violencia basada en género, inseguridad y una serie de retos relacionados al abandono histórico y de marginalización evidenciado por los muy limitados servicios sociales y gubernamentales, combinado con altos índices de pobreza y problemas socio-económicos relacionados. La frontera norte también sufre las consecuencias de una serie de efectos desestabilizadores de la crisis humanitaria de Colombia. Estos elementos configuran un escenario de trabajo particular, en donde las acciones de cooperación, aún con las mejores intenciones, pueden exacerbar los conflictos o acelerar las tensiones existentes. El Enfoque Sensible a la Conflictividad justamente pretende ayudar en el análisis de los impactos positivos y negativos que las acciones de un programa o proyecto provocan en el contexto y, a la vez, de los impactos positivos y negativos que el contexto provoca en la calidad y eficacia de las intervenciones de dicho programa o proyecto. Con base en ese análisis, permite la identificación de ajustes necesarios a las intervenciones y/o la definición de las actividades que son deseables en el marco de la acción para mejorar los impactos de los programas y proyectos sobre la conflictividad.

El documento “Técnicas y Herramientas para un Enfoque Sensible a la Conflictividad: Comprender, Unir y Actuar” es un instrumento elaborado para los y las responsables del diseño e implementación de los programas, proyectos e intervenciones en contextos de conflictividad como lo es la frontera norte ecuatoriana, con la intención de ayudarles a resolver sus necesidades de técnicas y proveerles de herramientas para integrar el Enfoque Sensible a la Conflictividad en su programación.

Las técnicas y herramientas han sido desarrolladas de modo que la reflexión sobre el impacto de las acciones se pueda dar tanto en el momento de diseño y planificación de iniciativas, como durante su implementación, a fin de que se puedan tomar las medidas necesarias para mitigar los efectos negativos y potenciar los positivos. Al ser este un tema novedoso y en constante evolución, “Comprender, Unir y Actuar” es una propuesta de adaptación de técnicas y herramientas al contexto ecuatoriano, particularmente la frontera norte.

Esperamos que este documento sea de utilidad práctica y cumpla el propósito de sensibilizar y crear conciencia entre quienes promueven, diseñan e implementan actividades de desarrollo y acción humanitaria en contextos de conflictividad.



Antecedentes

En respuesta a la solicitud hecha por el Gobierno del Ecuador a la Organización de Naciones Unidas para apoyar el Plan Ecuador y al Centro Carter para conducir un diagnóstico de la situación de conflictividad en la Frontera Norte, el Centro Carter, el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), con el apoyo del Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador (PDP-FN) de la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Ecuador, formaron un consorcio para realizar un Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD) en los cantones de San Lorenzo (Provincia de Esmeraldas) y Lago Agrio (Provincia de Sucumbíos), ubicados en dos zonas clave del cordón fronterizo con el vecino país Colombia¹.

El análisis presentó recomendaciones de ajuste o de diseño a los programas y proyectos existentes en la Frontera Norte, enfocándose en las instancias estatales, principalmente en el Plan Ecuador, en las instituciones de la sociedad civil y en las agencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Las principales recomendaciones fueron que:

- Las Agencias de la ONU deberían incorporar sistemáticamente en su programación un Enfoque Sensible a la Conflictividad.
- Es necesario romper el ciclo de violencia, inseguridad y subdesarrollo en la zona. Se requiere acciones en varios niveles y plazos

que vayan desde la atención a la crisis, ayuda humanitaria de emergencia, a la vez que se diseñe e implemente un conjunto de estrategias para el cambio social.

- Se debe priorizar el respeto por los Derechos Humanos para fortalecer la convivencia pacífica entre las y los principales actores enfrentados en la zona.
- Es indispensable fortalecer el sistema de justicia, su acceso, y las capacidades locales para la paz que ya poseen algunos actores locales con énfasis en los y las jóvenes y las mujeres, grupos en situación de mayor vulnerabilidad con gran potencial y capacidades para la paz.
- Es necesaria una mayor coordinación entre los gobiernos seccionales, las y los actores locales de la sociedad civil y las instancias del Gobierno Nacional. Adicionalmente, se debería incluir el Enfoque Sensible a la Conflictividad en la planificación y ejecución de actividades, para contar con información actualizada que permita tomar decisiones adecuadas para la prevención de crisis².

Luego de este proceso, el Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador y la Fundación Futuro Latinoamericano firmaron un convenio para llevar adelante el Proyecto "Construcción de Capacidades en Prevención de Conflicto en la Frontera Norte del Ecuador", como una iniciativa para brindar un conjunto de servicios de asistencia técnica que permitieran a las agencias del Sistema de Naciones Unidas, transversalizar el Enfoque Sensible a la Conflictividad en los programas y proyectos ejecutados y planificados en la zona de la frontera norte del país.

¹ Dumas, J. y V. Frank, "Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD)", Fundación Futuro Latinoamericano, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y Centro Carter, Ecuador, Junio 2008.

² Ver "Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD)", Dumas, J. y V., Frank Fundación Futuro Latinoamericano, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y Centro Carter, Ecuador, Junio 2008.

Marco de Análisis para un Enfoque Sensible a la Conflictividad



El presente documento se ha construido en el marco de dicho proyecto y su propósito principal es proporcionar un conjunto de técnicas y herramientas para la aplicación del Enfoque Sensible a la Conflictividad³.

Estructura del documento

El documento inicia con la presentación de un marco teórico de análisis del Enfoque Sensible a la Conflictividad, que describe los tres componentes que lo constituyen (comprender el contexto; unir la acción y el contexto; actuar sobre el contexto), con el objetivo de clarificar los conceptos que orientan la aplicación de las técnicas y herramientas.

En la siguiente sección se proponen técnicas y herramientas por cada uno de los componentes del Enfoque, con una explicación detallada de los siguientes aspectos:

- el propósito de la herramienta,
- la metodología que se sugiere para su aplicación,
- la forma de interpretar la información generada, y
- una sugerencia sobre cuándo usarla.

Seguidamente, se ilustran cuadros, tablas o gráficos que se recomienda utilizar para aplicar las herramientas, las mismas que pueden ser trabajadas en talleres o grupos de trabajo, y desarrolladas y adaptadas de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada caso.

El documento finaliza con un caso de estudio que ha sido desarrollado por la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), a partir de una situación real. Se trata de un ejercicio elaborado con fines metodológicos y didácticos que puede resultar una referencia útil para ver de manera práctica cómo se van desarrollando las diferentes etapas de una de las técnicas fundamentales del Enfoque Sensible a la Conflictividad, como es Acción Sin Daño, y los resultados que se obtienen.

³ Vale destacar que ha habido una coordinación estrecha con la Estrategia de Género y Conflicto del PDP-FN para incorporar el enfoque de género.



MARCO DE ANÁLISIS para un Enfoque Sensible a la Conflictividad

El Enfoque Sensible a la Conflictividad (ESC) es una estrategia utilizada para mejorar la calidad del trabajo de las instituciones y organizaciones en contextos de conflicto, ya que se ha comprobado que toda acción desarrollada en una situación de conflictividad tiene un inminente impacto positivo o negativo en el contexto.

El ESC, además, ha demostrado ser un instrumento muy relevante para programar en situaciones donde -a pesar de no haber conflicto manifiesto- existen condiciones para su surgimiento o situaciones de paz inestable o frágil conocida también como paz negativa⁴.

¿QUÉ SIGNIFICA ser sensible a la conflictividad⁵?

El Enfoque Sensible a la Conflictividad⁶ permite:

1. Comprender el contexto de conflictividad, mediante la realización de un análisis de conflictos: actores, causas y dinámicas.
2. Comprender la interacción entre la acción [del programa o proyecto] y el contexto, vinculando el análisis de conflictos con el ciclo de programación de dichas acciones, potenciando los conectores, los impactos positivos y las capacidades locales para la paz, y mitigando los impactos negativos. Es decir, unir la acción y el contexto.
3. Utilizar el conocimiento del contexto para actuar sobre las situaciones de conflictividad y para desarrollar estrategias de prevención de la violencia en el marco de la acción del programa o proyecto.

A continuación se explica resumidamente cada uno de estos componentes del ESC, para posteriormente desarrollar las respectivas técnicas y herramientas.

⁴ Johan Galtung, (1990) sostiene que la "La Paz entendida como la simple superación de la violencia física es Paz Negativa" ya que bien pueden haber formas de violencia incrustadas en las estructuras sociales como: injusticia, desigualdad, inequidad, exclusión, discriminación que impiden hablar de paz. "La Paz positiva es la superación no sólo de la violencia ejercida directamente por los sujetos, sino también de aquella que se encuentra en las estructuras mismas de las sociedades y en sus culturas."

⁵ Este apartado está basado en el documento: Spadoni, E. y Dumas, J., "Marco de Análisis para un Enfoque Sensible a la Conflictividad en América Latina", Working Paper, Fundación Futuro Latinoamericano, Quito, 2010.

⁶ Definición adaptada y modificada por Fundación Futuro Latinoamericano de The African Peace Forum, Saferworld, The Forum on Early Warning and Early Response, International Alert, The center for Conflict resolution and The Consortium of Humanitarian Agencies, "A Resource Pack on Conflict sensitive approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding" www.conflictsensitivity.org/resource_pack.html





1.1 Comprender el contexto de conflictividad

El ESC empieza por analizar el contexto de conflictividad existente en donde se pretende intervenir con un programa o proyecto. Para ello, se parte de la premisa de que una serie de conflictos sociales y la interacción entre ellos, en un determinado territorio, conforman el contexto de conflictividad.

Los programas o proyectos están influenciados por el entorno en el que se desarrollan y por las relaciones que se establecen entre diversos actores en ese contexto. La experiencia ha demostrado que las acciones, aún con las mejores intenciones, pueden exacerbar los conflictos o acelerar las tensiones existentes. Es necesario entonces poner atención a la interrelación entre entorno y acción⁷.

Las acciones pueden darse en distintos niveles: a nivel micro o a nivel macro. Asimismo, el análisis de conflictos puede llevarse adelante en distintos niveles, para luego establecer una relación entre los conflictos y analizar la situación de conflictividad. Identificar el foco del análisis es lo crucial, pues las dinámicas a nivel nacional pueden ser muy distintas a las dinámicas locales. Sin embargo, es necesario hacer la conexión entre los diferentes niveles de análisis de conflictos y los distintos niveles de acción para comprender la naturaleza de los conflictos en los contextos complejos. Por otro lado, es necesario puntualizar que, para profundizar el análisis, habrá que agregar variables analíticas desde otros enfoques complementarios tales como el de género y el de interculturalidad, entre otros.

⁷ Anderson, 2009.

Para comprender el contexto de conflictividad se recurre a un análisis de conflictos, como técnica fundacional del enfoque, que se la desarrolla más adelante (ver página 20).

1.2 Unir la acción y el contexto

Una vez que se cuenta con un análisis del contexto de conflictividad, habrá que revisar el ciclo de programación para entender el impacto que el programa o proyecto está provocando en el contexto y el impacto que el contexto está provocando en la intervención o proyecto. Para cumplir con este objetivo, se propone la utilización de la técnica “Acción Sin Daño” (ASD)⁸.

Acción Sin Daño fue desarrollada para identificar las maneras en que el trabajo de la cooperación internacional para el desarrollo en países emergentes o en vías de desarrollo - en contextos de conflicto violento o post conflicto - puede darse, de tal forma que, en vez de exacerbar la conflictividad, logra cumplir sus metas y, a la vez, consolidar los factores de la sociedad que conectan y unen a las y los actores locales, fortaleciendo las capacidades locales para la paz⁹.

Aunque queda claro que por sí mismos los programas de acción humanitaria y desarrollo no causan ni pueden finalizar un conflicto, sí pueden ser un factor significativo en contextos de conflictividad. La ayuda puede producir importantes efectos – positivos y negativos - en las relaciones intergrupales y en el curso de un conflicto.

⁸ Esta sección se basa en el texto de trabajo: Oroxon, Jorge Mario, 2009: Enfoque sensible al conflicto para el desarrollo sostenible: Acción Sin Daño, FFLA. Agradecemos a CDA que nos ha autorizado a presentar el enfoque “Do No Harm” en una versión adaptada por FFLA.

⁹ Acción sin daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra, Mary B. Anderson. Traducido al español por Jacques Mérat, Bogotá, Ediciones Antropos Ltda., 2009.

Al mismo tiempo, no brindar ayuda puede producir un impacto generalmente negativo. Acción Sin Daño propone, entonces, formas o mecanismos para llevar adelante programas de acción humanitaria y desarrollo en forma más efectiva. Ayuda a que el personal de los programas y proyectos asuma la responsabilidad de observar y manejar los efectos que las acciones pueden tener sobre la conflictividad.

La técnica de Acción Sin Daño es la que se utilizará en esta fase que se la ha denominado como “unir la acción y el contexto”. Se la desarrolla en la siguiente sección (ver página 31).

“Acción sin Daño es un PUNTO DE ENTRADA y un REQUISITO MINIMO”

- No hay acción sin impacto
- Ayuda a reconocer el impacto del proyecto en las relaciones entre la gente.
- Evita que las metas de los proyectos contribuyan a exacerbar la conflictividad.
- Permite identificar y apoyar conectores locales para la convivencia pacífica.

1.3 Actuar sobre el contexto

Una vez que se conoce el contexto y que se ha analizado la interacción entre las acciones y el contexto, es preciso definir qué actividades son deseables en el marco de la acción, para mejorar los impactos de los programas y proyectos sobre la conflictividad.

Para ello, existen distintas teorías de cambio que ayudan a planificar y determinar hacia dónde orientar los cambios y resultados deseados.

Éstas contribuyen a prestar atención a los supuestos detrás de las decisiones, a verificar que las actividades y objetivos estén alineados e integrados, y a identificar oportunidades para integrar los cambios en las estrategias diseñadas. Se han identificado diferentes teorías que se diferencian principalmente por los niveles en que se dan los procesos de cambio, sea a nivel individual, relacional, institucional o estructural. Por ejemplo, la teoría del cambio individual sostiene que la paz llega a través de la transformación y el cambio de actitudes, comportamientos y habilidades de una masa crítica de individuos¹⁰.

En el marco de las teorías de cambio, el presente documento de técnicas y herramientas identifica al diálogo como principal medio para lograr el cambio social deseado.

En ese sentido, más adelante se presentan algunas herramientas que permiten utilizar el conocimiento para actuar sobre el contexto desarrollando procesos de diálogo (ver página 52).

¹⁰ Para más información, ver Church, C y Rogers, M “Designing for results: integrating monitoring and evaluation in conflict transformation programs”, Search for Common Ground, 2009.

Técnicas y Herramientas





TÉCNICAS y herramientas¹¹

Esta sección presenta una serie de técnicas y herramientas útiles para las Agencias de Naciones Unidas, los organismos estatales y las organizaciones no gubernamentales que deseen incorporar un Enfoque Sensible a la Conflictividad en sus acciones.

¿Por qué una organización quisiera ser “sensible a la conflictividad”?

- Ayuda a cumplir con el mandato institucional.
- Mejora la calidad del trabajo en contextos de conflictividad, potenciando lo positivo y previniendo los impactos negativos no anticipados.
- Permite desarrollar respuestas efectivas para la prevención de la violencia y la transformación constructiva de la conflictividad.

Como se ha visto al inicio, el ESC propone tres etapas o componentes principales:

- Comprender el contexto de conflictividad.
- Unir la acción y el contexto.
- Actuar sobre el contexto.

En esta sección, se desarrollan las técnicas y herramientas necesarias para poner en práctica cada una de esas etapas, explicando detalladamente su utilidad y la forma de aplicación.

2.1. Comprender el Contexto de Conflictividad

El propósito de esta etapa es comprender el contexto de conflictividad conociendo sus causas, actores y dinámicas. Para ello, se utiliza el análisis de conflictos como técnica fundacional del Enfoque Sensible a la Conflictividad.

El análisis de conflictos es mucho más que un diagnóstico. Ayuda a identificar y analizar conflictos para contribuir a la generación de estrategias tanto a través de la planificación y el monitoreo de los programas como del desarrollo de respuestas efectivas para la prevención de la violencia y la transformación de la conflictividad.

Como se ha mencionado anteriormente, este análisis puede llevarse adelante en distintos niveles, para luego establecer una relación entre ellos. Identificar el foco del análisis es crucial, pues las dinámicas a nivel nacional pueden ser muy distintas a las dinámicas locales¹².

¹¹ Muchas de las herramientas han sido utilizadas en el Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD) de la Frontera Norte. Ver más información en Dumas, J y V. Frank “Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD)”, Fundación Futuro Latinoamericano, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y Centro Carter, Ecuador, Junio 2008.

¹² Para tener un entendimiento más profundo del contexto en el cual se está actuando, es importante agregar elementos de análisis desde otros enfoques complementarios tales como de género, generacional, de interculturalidad, entre otros.



Técnica: Análisis de Conflictos

Herramientas:

- Cuadro de antecedentes del contexto
- Tabla de actores
- Matriz de causas de conflictividad
- Radar de relaciones
- Árbol de causas y efectos

A continuación se describe cada una de las herramientas que comprende el análisis de conflictos. Vale enfatizar que, de la forma cómo han sido planteadas aquí, se sugiere un uso secuencial, sin embargo, queda a discrecionalidad cuáles de ellas se utilizan en función de cada caso y cada circunstancia.



Herramienta: Cuadro de Antecedentes del Contexto

Propósito

Desarrollar un perfil del contexto de conflictividad para establecer un panorama de la situación actual. Permite tener una visión general de la situación en un contexto determinado que servirá de base para analizar los conflictos, las causas, las y los actores de una situación de conflictividad.

Ofrece una breve caracterización o visión general del contexto de conflictividad con el propósito de:

- Comprender las causas existentes o potenciales de los conflictos y qué los precipita o agudiza.
- Realizar una evaluación preliminar del posible impacto de la acción sobre las dinámicas del conflicto desde una perspectiva macro, y de las oportunidades de prevención del conflicto.
- Orientar decisiones informadas sobre el tipo de intervenciones más relevantes a la resolución de los conflictos y mejorar la relación entre los grupos enfrentados.

Cómo aplicar

Elaborar un cuadro sobre los factores y grupos de interés existentes en el contexto, con base en el siguiente esquema referencial¹³:

Consideraciones Generales: Situación sociodemográfica, (tamaño y composición de la población), sistema político, indicadores macro-económicos, indicadores sociales (pobreza, alfabetización, salud, etc.), indicadores de género y aspectos culturales (patrones culturales de lo que es ser hombre y ser mujer en el contexto).

Historia: Evolución política, ocupaciones, colonizaciones, conflictos anteriores, migraciones, desplazamientos, historia de refugio, historial de derechos humanos, derechos de las mujeres, derechos de los pueblos y nacionalidades indígenas y afro-ecuatorianas, relación histórica con otros municipios, provincias y países vecinos.

Perfil político/social: Estructuras gubernamentales (nacionales y locales), elecciones, procesos de reforma, rol de los medios de comunicación, el sistema judicial, la sociedad civil, exclusión social, discriminación y exclusión de minorías, situación de las mujeres, situación de la diversidad.

Perfil económico: Principales formas de producción, empleo rural/urbano, recursos naturales, asociaciones comerciales, inversión extranjera, deuda, socios comerciales, entidades regionales/internacionales, acceso a los recursos por parte de las minorías y grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad (mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas y/o afro-ecuatorianas).

Interpretación de la información recolectada

El análisis resultante ayuda a identificar aquellos temas que pudieran causar conflictividad o generar tensiones locales. Éstos pueden ser relativamente evidentes, como por ejemplo: la presencia de un grupo armado en una región del país, o el establecimiento de nuevas normativas que son consideradas injustas por uno o varios grupos. También, el análisis más profundo desde los enfoques de género y de interculturalidad permite evidenciar brechas sociales existentes y latentes.

Los resultados de esta evaluación sirven de guía para el diseño y la formulación estratégica de los nuevos programas y proyectos o ajuste de los existentes.

Cuándo usar la herramienta

Al inicio. Antes de empezar una intervención frente al conflicto.

¹³ International Alert, Africa Peace Forum, Cecore, CHA, Fewer, Saferworld (2002) Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding: A Resource Pack (Paquete de Recursos sobre Enfoques Sensibles al Conflicto para el Desarrollo, la Asistencia Humanitaria y la Construcción de la Paz). www.internationalalert.org/publications.htm



Cuadro de Antecedentes del Contexto

Historia	Economía	Perfil Social	Perfil Político
Sistema Judicial	Geografía	Situación Ambiental	Situación de Género

Herramienta: Tabla de Actores

Propósito	<p>Contar con un mapeo de los intereses, poder, capacidades y agendas de las y los principales actores relevantes.</p> <p>Enfocarse en los/as actores permite a las instituciones de cooperación informarse y profundizar el análisis general del conflicto.</p> <p>Comprender los roles, intereses y capacidades de las y los principales interesados/as en los conflictos.</p>
Cómo aplicar	<p>Identificar:</p> <p>Actores primarios/as: son las y los actores directos/as, las partes más visibles, cuyas posiciones están confrontadas y que luchan por el control, uso y/o acceso a elementos materiales o simbólicos.</p> <p>Actores secundarios/as: son las y los actores indirectos/as, las instancias, organismos o personas que intervienen en el contexto de conflictividad y, de alguna manera, tienen influencia sobre su dinámica.</p>

Para usar la tabla de actores, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son las y los actores primarios/as y secundarios/as?
- ¿Cuál es el rol de las mujeres y de los hombres?
- ¿Hay una participación equitativa de las poblaciones indígenas y afro-ecuatorianas?
- ¿Cuáles son las posiciones de las y los actores? (posiciones: lo que se dice que se quiere)
- ¿Qué intereses y necesidades tiene cada actor en el conflicto y cómo se manifiestan en la práctica? (interés: lo que está detrás de la posición; necesidad: lo que requiere una persona para vivir dignamente).
- ¿Cuáles son las fortalezas de cada grupo a nivel económico, social, legal y técnico?

Interpretación de la información recolectada

El análisis resultante ayuda, por una parte, a identificar quiénes son actores primarios/as y secundarios/as y caracterizarlos/as y, por otra, a establecer su posición e identificar los intereses y las necesidades que tiene cada grupo.

El análisis de actores es decisivo en el momento de diseñar estrategias de intervención, ya que define los y las actores que deberían estar presentes en procesos de diálogo, ayuda a proponer actividades previas a procesos de diálogo que apuntan a un mayor equilibrio de poder y sirve como base para reformular el problema.

Cuándo usar la herramienta

De preferencia, cuando se cuenta ya con el cuadro de antecedentes.



Tabla de Actores

	ACTORES	POSICIÓN	INTERESES / NECESIDADES	PODER				OBSERVACIONES
				Econ.	Social	Legal	Técnico	
Primarios /as								
Secundarios / as								

Herramienta: Radar de Relaciones

Propósito

Ubicar espacialmente a las y los actores y determinar dónde se concentran diferentes relaciones entre ellos y ellas.

Reflejar las alianzas existentes entre las y los actores y la influencia que pueden tener unos/as sobre otros/as, los patrones de poder, y potenciales alianzas de cooperación mutua.

Identificar relaciones conflictivas.

Desarrollar relaciones cuidadosas y transparentes con todos los sectores, autoridades y poblaciones locales.

Cómo aplicar

Elaborar un mapa siguiendo estos pasos:

- Trazar tres rectángulos concéntricos, uno grande para representar el nivel nacional, uno mediano para el nivel provincial y uno pequeño para el nivel local.
- Dividir los rectángulos por la mitad, del lado izquierdo se ubican los actores estatales (organizaciones gubernamentales) y del lado derecho los no gubernamentales (ONGs).
- Ubicar a cada actor/grupo identificado (ver tabla de actores) en el nivel que le corresponde y representar las relaciones existentes entre ellos a través de líneas de colores (por ejemplo: las líneas verdes continuas reflejan relaciones de colaboración, las verdes cortadas relaciones de coordinación, las rojas cortadas relaciones distantes, las rojas continuas relaciones de confrontación).
- Ubicar la propia institución u organización.
- Representar a cada actor con distinta figura y definir qué tipo de poder tiene en función del tamaño de las figuras.

Guiarse con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las relaciones existentes dentro de las y los actores y entre ellos y ellas en el contexto de conflictividad?



Interpretación de la información recolectada

La información obtenida permitirá comprender las relaciones entre las y los distintos actores y grupos, a partir de lo cual se puede planificar las futuras intervenciones.

Permite a las instituciones de cooperación comenzar a construir relaciones con quienes se considere pertinente, lo cual es, en sí mismo, una manera de evitar conflictos; da la oportunidad de identificar socios potenciales, así como personas o grupos que pueden obstaculizar las actividades.

Permite comprender las dinámicas intra e intergrupales, las divisiones y alianzas dentro y entre grupos interesados.

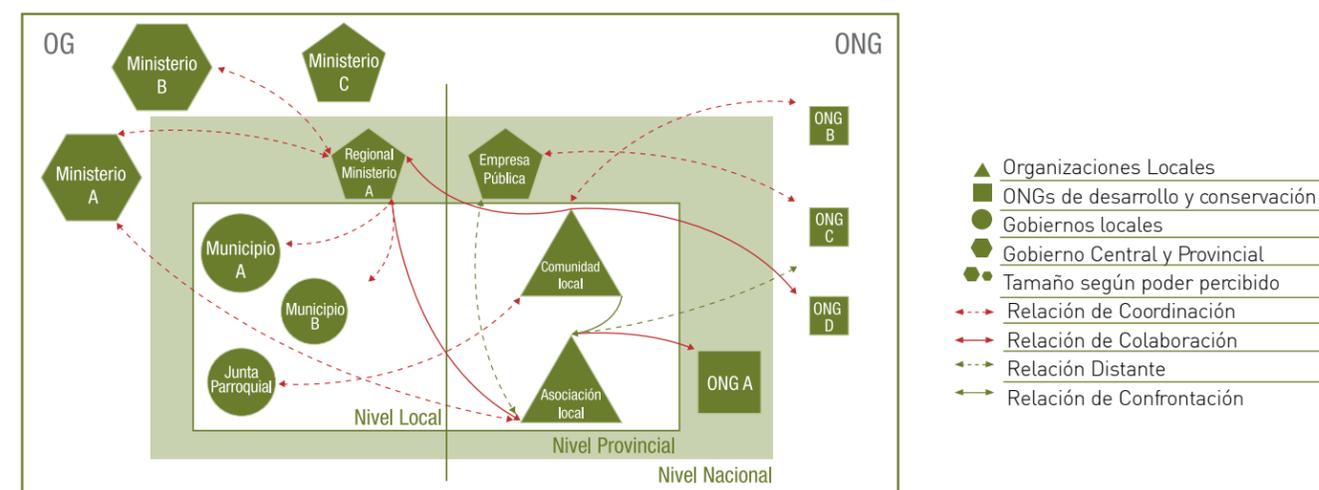
El análisis de las relaciones mantenidas y el nivel de poder ejercido por los grupos históricamente más vulnerables (jóvenes, mujeres, poblaciones indígenas y afro-ecuatorianas) permite evidenciar dónde se necesitan acciones de empoderamiento dirigidas a dichos grupos y cuáles son potenciales o actuales agentes de paz.

Cuándo usar la herramienta

Después de contar con la tabla de actores.



Radars de Relaciones



Herramienta: Matriz de Causas de Conflictividad

Propósito

Identificar las causas de la conflictividad, que son el resultado de una interacción y superposición compleja de varios factores interrelacionados y multicausales entre los que debe establecerse prioridades en términos de su importancia.

Hay diferencia entre causas estructurales y causas próximas. Las primeras son factores que no dependen principalmente de las y los actores directos/as de un conflicto sino de la forma en la que está estructurada la sociedad en la que viven. Las causas próximas, en cambio, son las manifestaciones más visibles del conflicto, operadas por las relaciones entabladas entre sus actores directos/as (ver herramienta árbol de causas y efectos en la pág).

La matriz de causas de conflictividad ayudará a identificar respuestas que aborden las causas, considerando los distintos niveles de acción necesarios.

Cómo aplicar

Dividir la tabla en niveles: internacional, nacional, provincial y local, e identificar las causas que pueden ser estructurales o próximas y que pueden ser definidas según distintos ámbitos: seguridad, política, justicia, economía, interculturalidad, social, ambiental, generacional, de género, etc.

La pregunta guía es: ¿Cuáles son las causas más importantes para la escalada de los conflictos y para que los conflictos lleguen a niveles de violencia?

Interpretación de la información recolectada

A partir de estos resultados, durante el diseño de la intervención se decide cuáles de las causas se atenderán y a qué nivel, y qué causas seguirán teniendo efectos sobre la dinámica conflictiva.

Cuándo usar la herramienta

El análisis de las causas determina el nivel de los ajustes y estrategias de la acción. Se lo recomienda sobre todo en la fase de planificación de la acción.



Matriz de Causas de Conflictividad

	Seguridad	Política	Justicia	Economía	Social	Ambiental	Situación de género
Internacional							
Nacional							
Provincial							
Local							

Herramienta: Arbol de Causas y Efectos

Propósito	Permite diferenciar causas estructurales y próximas de la conflictividad e ilustra los efectos de la escalada de la conflictividad, orientando las estrategias hacia las raíces de los conflictos. Además, ayuda a establecer las posibles relaciones y conexiones entre diferentes grupos de causas, reconociendo la multi-dimensionalidad de los conflictos.
Cómo aplicar	<p>Identificar las causas estructurales, las causas próximas y los efectos, y ubicarlos en un árbol en el cual: las raíces representan causas estructurales y próximas, el tronco el conflicto en sí y las ramas los efectos de esta conflictividad.</p> <p>Causas estructurales (raíces): Se trata de factores dominantes que hacen parte de las políticas estatales, las estructuras y el tejido de una sociedad. Por ejemplo: grupos excluidos de la participación política, falta de oportunidades económicas o sociales; corrupción sistémica; o una distribución desigual de recursos naturales; estereotipos y prejuicios entre las personas, discriminación basada en género, etc. Las causas estructurales del conflicto son inevitablemente las más complejas y representan una amenaza constante.</p>

Son factores que no dependen principalmente de las y los actores directos/as de un conflicto, sino de la forma en la que está estructurada la sociedad en la que viven. Sin embargo, si se toman en cuenta, se puede apoyar a que no se exacerbén los conflictos.

Causas próximas (coyunturales): Se trata de factores que son sintomáticos de las causas estructurales y que pueden acelerar el contexto de conflictividad y perpetuar conflictos existentes. Por ejemplo: la disponibilidad de armas ligeras (lo cual sugiere estructuras de seguridad débiles o corruptas), abusos de derechos humanos, derechos de las mujeres, derechos de pueblos y nacionalidades indígenas y afro-ecuatorianas. Las causas próximas pueden resultar valiosas también para suministrar la base de indicadores de conflicto que pueden ser monitoreados a lo largo del tiempo.

Usar las siguientes preguntas como referencia:

- ¿Cuáles son las causas estructurales del conflicto?
- ¿Cuáles factores pueden ser aceleradores y escalar el contexto de conflictividad?
- ¿Qué factores pueden contribuir a prolongar las dinámicas conflictivas?
- ¿Cuáles son los efectos de la conflictividad?

Interpretación de la información recolectada

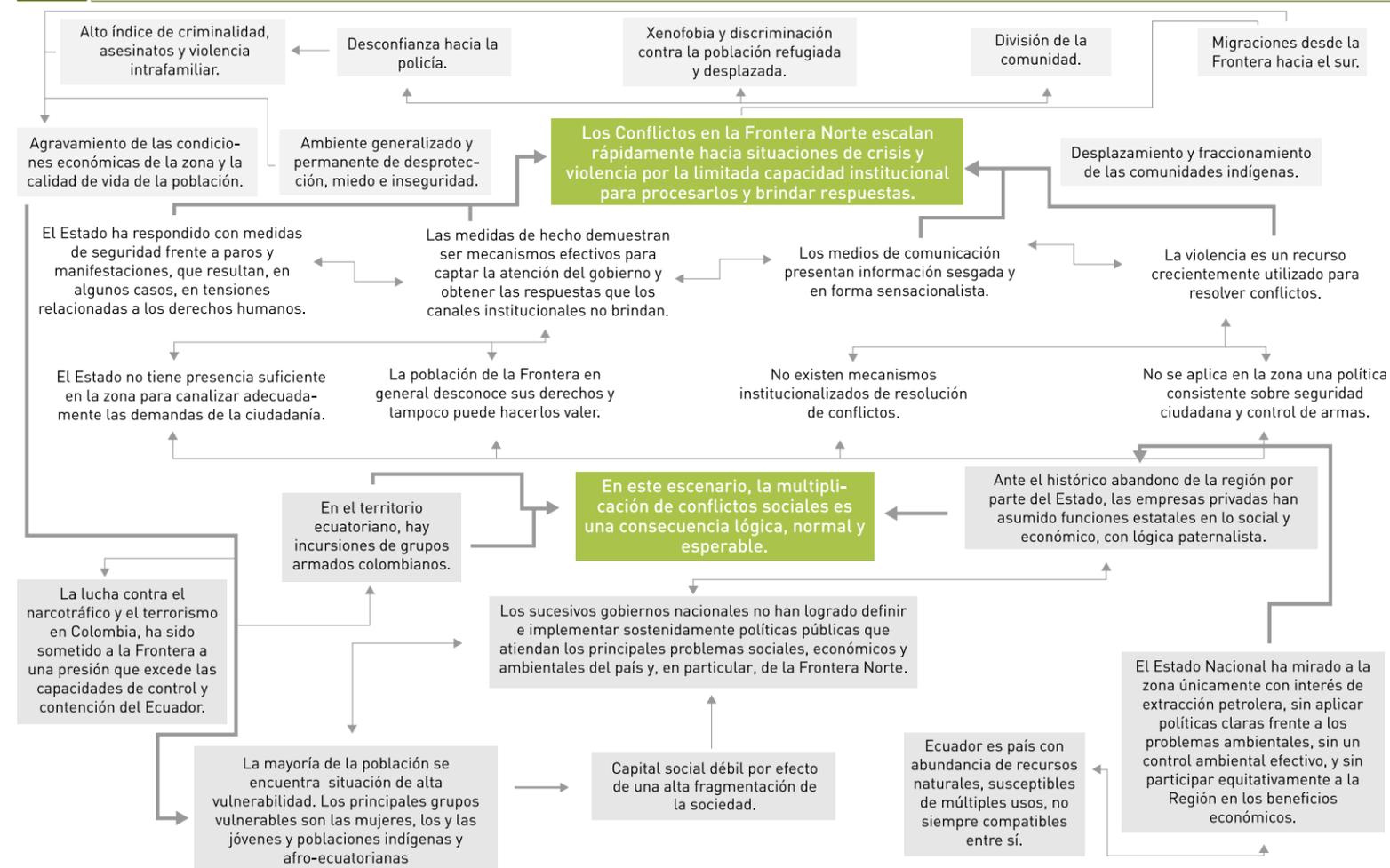
Al contar con información diferenciada sobre causas estructurales y próximas se puede analizar de qué manera y cómo la intervención puede influenciar para disminuir en las causas del conflicto.

Cuándo usar la herramienta

El árbol de causas y efectos puede ser usado en combinación con la matriz de causas o por sí solo. Es importante realizar un análisis de las causas en la planificación de una acción.



Árbol de Causas y Efectos¹⁴



¹⁴ Basado en ejemplo planteado en el documento: "Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD)", Dumas, J y Volker, F Fundación Futuro Latinoamericano, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y Centro Carter, Ecuador, Junio 2008.

2.2. Unir la Acción y el Contexto¹⁵

Una vez que se han completado y aplicado las herramientas anteriores, se cuenta con el contexto de conflictividad. El siguiente paso es vincular esa información con las acciones de los proyectos y programas que se están ejecutando o que están en proceso de planificación.

Es necesario, en este punto, realizar un análisis de las acciones del proyecto o programa, de los impactos que se están produciendo y de los ajustes que se necesita implementar.

Para ello, se desarrolla a continuación la técnica de Acción Sin Daño explicando cada uno de los pasos que comprende su aplicación.

Técnica: Acción sin Daño (ASD)

Objetivo:

Acción Sin Daño (ASD)

Planear, monitorear y evaluar las iniciativas, proyectos o programas a través de la identificación de su impacto en el contexto de conflictividad.

Se focaliza en cómo desarrollar programas de acción humanitaria y desarrollo en forma más efectiva y cómo asumir responsabilidades y evitar que los programas contribuyan a empeorar o prolongar los conflictos destructivos entre grupos a los cuales se quiere ayudar.

ASD ayuda a:

- Desenvolverse en la complejidad de los ambientes de conflicto donde se trabaja.
- Ver cómo las decisiones que se toman afectan las relaciones entre grupos.
- Pensar en hacer las cosas de manera diferente para que tengan mejor efecto.

¹⁵ Esta sección se basa en el texto de trabajo: Oroxon, Jorge Mario, 2009: Enfoque sensible al conflicto para el desarrollo sostenible: Acción Sin Daño, FFLA. Agradecemos a CDA que nos ha autorizado a presentar el enfoque "Do No Harm" en una versión adaptada por FFLA.



Pasos:	
	Paso 1. Identificar los divisores y conectores en el contexto de conflictividad ¹⁶ .
	Paso 2. Analizar cómo los divisores mejoran o empeoran y (potencialmente) se acelerarán o desacelerarán.
	Paso 3. Analizar cómo los conectores mejoran o empeoran y (potencialmente) se aprovecharán o desaprovecharán.
	Paso 4. Analizar los detalles del programa o proyecto.
	Paso 5. Identificar los medios de impacto: Transferencia de Recursos y Mensajes Éticos Implícitos.
	Paso 6. Rediseñar opciones y oportunidades para el programa teniendo en cuenta el análisis de divisores y conectores.

¿Qué es “Acción sin Daño”?

A comienzos de los años 90, más de 500 ONGs locales e internacionales colaboraron en el Proyecto “Capacidades locales para la paz” de la organización Collaborative for Development Action (CDA), en el diseño de una herramienta para analizar el impacto de los programas de acción humanitaria y desarrollo en los contextos de conflictividad y potenciar las capacidades locales para la paz¹⁷.

El proyecto se basó en la recolección y comparación de las experiencias de practicantes del campo de la acción humanitaria y desarrollo y diferentes programas de ONGs en diversos países.

Su aplicación a lo largo de muchos años ha dejado las siguientes lecciones aprendidas:

¹⁶ El análisis de conflictos que se ha realizado previamente sirve como insumo disparador para este análisis también.

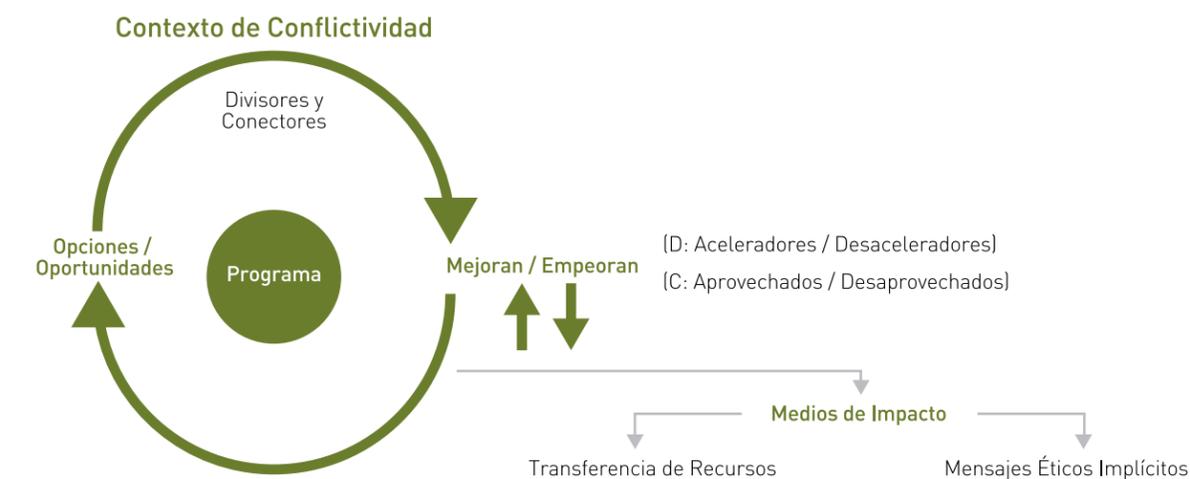
¹⁷ Por más información ver www.cdainc.com

- No hay acción sin impacto. Toda acción desarrollada en situaciones de conflictividad tiene un inminente impacto positivo o negativo.
- Lo anterior implica que los programas o proyectos forman parte del contexto de conflictividad.
- El contexto de conflictividad se caracteriza por dos factores: **divisores** o factores que dividen a los grupos y/o actores, y **conectores** o factores que unen o conectan a los grupos y/o actores.
- Los programas interactúan con los divisores y conectores de forma positiva o negativa, mejorándolos o empeorándolos.

- Los programas impactan en el contexto de conflictividad a través de dos medios: **la transferencia de recursos**, es decir, los recursos que se introducen con el programa, y los **mensajes éticos implícitos**, es decir, los mensajes que se envían a través de las acciones y actitudes en el contexto de conflictividad.
- Los detalles del programa determinan el impacto en el contexto de conflictividad. Es necesario hacer un análisis exhaustivo de todos los aspectos del programa analizando también los detalles, pues éstos pueden determinar el impacto del programa.
- Siempre hay **opciones** y **oportunidades** de rediseño de las acciones de los programas.

Contexto de Conflictividad

A medida que se desarrollen los pasos que sigue esta técnica se irán analizando estos conceptos.





Guía Práctica “Acción sin Daño”

El análisis de ASD puede ser realizado en cualquier momento del ciclo de programación, idealmente se lo debe realizar en la etapa de planificación. Los divisores y conectores son circunstanciales, subjetivos y contextuales. Cuanto más desagregamos los divisores y conectores, más exhaustivo será el análisis.

El marco de análisis de ASD mira específicamente el impacto del trabajo en el contexto de conflictividad desde una perspectiva sistémica e integral, por ello, se lo aplicará una vez que se cuente con el análisis sobre el contexto de conflictividad.

Pasos 1 - 3

1. Identificar los divisores y conectores en el contexto de conflictividad.
2. Analizar cómo los divisores mejoran o empeoran y (potencialmente) se acelerarán o desacelerarán.
3. Analizar cómo los conectores mejoran o empeoran y (potencialmente) se aprovecharán o desaprovecharán.

Una vez identificados los conflictos manifiestos o potenciales en el marco del análisis del contexto de conflictividad, el próximo paso es analizar qué divide (divisores) y qué une (conectores) a los grupos y actores sociales.

Divisores: son aquellos factores o situaciones que dividen a los grupos y/o actores. Los divisores pueden nacer de diversas fuentes, incluyendo relaciones económicas, territoriales, demográficas, políticas, religiosas, étnicas, etarias o de género. Algunas fuentes son totalmente internas de la sociedad; otras pueden ser promovidas por poderes externos. Entender qué es lo que divide a la gente es crítico para comprender, subsecuentemente, cómo los programas pueden exacerbar o potenciar estas tensiones.

Conectores: son los factores o situaciones que unen o conectan a los grupos y/o actores. Nacen de las capacidades locales para la paz y la cohesión social; en los contextos de conflictividad siempre existen individuos e instituciones, maestros/as de escuelas, sacerdotes y otras figuras respetadas que generan confianza y cohesión social.

Los divisores y conectores pueden empeorar en el tiempo o pueden mejorar como producto de causas y dinámicas propias del contexto como de las acciones. El análisis de divisores y conectores en el contexto de conflictividad ayudará a identificar aquellos divisores que tienen el potencial de convertirse en aceleradores o desaceleradores de la dinámica de la conflictividad existente, y aquellos conectores que tienen el potencial de ser aprovechados para potenciarlos o los que están siendo desaprovechados en el contexto.

Se recomienda realizar este análisis en la etapa de planificación del programa, sin embargo, como el análisis de ASD es dinámico, puede ser realizado en cualquier etapa del ciclo de programación¹⁸.

A continuación se sugiere una matriz para realizar el análisis de divisores y conectores:



Análisis de Divisores

Aspecto	Divisores	Empeora / Mejora
Sistemas e Instituciones <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué se diferencian los grupos sociales según su propia percepción, y/o qué diferencias estructurales son los orígenes de las tensiones (orientación política, origen étnico, posición socio-económica, relaciones de género, etarias y/o étnicas, estilo de vida, religión)? ¿Qué estructuras sociales son injustas y/o son percibidas como injustas? ¿Cómo afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres? ¿Cuáles de las instituciones son controvertidas, cuáles exacerban las tensiones? 	Ej. Presencia de grupos armados	Empeora (acelerador en el contexto) 
Actitudes y Acciones <ul style="list-style-type: none"> ¿Se pueden reconocer actitudes que dividen a la gente y causan tensiones? ¿Qué acciones son efectuadas por individuos o por grupos, que causan tensiones? 	Ej. Xenofobia a población refugiada	Mejora (desacelerador en el contexto) 
Valores e Intereses [diferentes] <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué valores culturales, filosóficos y religiosos diferencian a los grupos, y cuáles aportan tensiones entre ellos? ¿Qué diferentes intereses persiguen los grupos? ¿Qué intereses opuestos son percibidos por los grupos? ¿Cuáles son los roles culturalmente asignados a hombres y mujeres que aportan a crear tensiones? 	Ej. Diferentes visiones sobre el manejo de recursos naturales	Mejora (desacelerador en el contexto) 

¹⁸ Se recomienda hacer un análisis de género conjuntamente con el proceso de análisis de ASD.



Aspecto	Divisores	Empeora / Mejora
Experiencias [diferentes] <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué experiencias históricas, basadas en tensiones, existen? ¿A qué experiencias históricas se recurre para indicar las diferencias entre los grupos? 	Ej. Experiencia de la violencia política	Sin cambios →
Símbolos <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué símbolos son usados por los diferentes grupos para expresar su propia identidad y cuáles de ellos causan tensiones? ¿Qué eventos, ej. aniversarios y días festivos, tienen importancia para la identidad y cuáles son percibidos como causas de tensión? 	Ej. Fiestas de la parroquia según religión católica, por un lado, y evangélica por el otro.	Sin cambios →

 Análisis de Conectores/Capacidades locales para la Paz		
Aspecto	Conectores	Mejora / Empeora
Sistemas e Instituciones <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué características comunes tienen los grupos sociales y qué características comunes son de carácter de cohesión o tienen el potencial para ello (orientación política, relaciones de género, étnicas y/o etarias, estatus socioeconómico, estilo de vida, religión)? ¿Cómo afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres? ¿Qué estructuras sociales unen a los grupos o podrían unirlos? ¿Cuáles de las instituciones tienen más credibilidad o son dignas de confianza y cuáles aspiran a una cooperación? 	Ej. Mercados comunitarios a los que acuden todas las partes en conflicto	Mejora (se aprovecha/potencia) ↑

Aspecto	Conectores	Empeora / Mejora
Actitudes y Acciones <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué actitudes unen a la gente? ¿Qué acciones son realizadas conjuntamente por individuos o grupos y cuáles expresan características comunes? 	Ej. Actitudes de tolerancia	Empeora (se desaprovecha) ↓
Valores e Intereses [diferentes] <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué valores culturales, filosóficos y religiosos comparten los grupos, y cuáles son de carácter de cohesión? ¿Qué intereses comunes persiguen los grupos? ¿Cuáles son los roles culturalmente asignados a hombres y mujeres que potencian las capacidades locales para la paz? 	Ej. El valor de la vida de los niños y las niñas es muy alto	Sin cambios →
Experiencias [diferentes] <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué experiencias históricas, se basan en una convivencia pacífica? ¿A qué experiencias históricas se recurre para indicar las características comunes entre los grupos? ¿Qué experiencias, desde las organizaciones de mujeres, jóvenes, de poblaciones indígenas y/o afro-ecuatorianas se pueden replicar? 	Ej. La experiencia común del desplazamiento	Sin cambios →
Símbolos <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué símbolos existen para expresar identidad común? ¿Qué eventos, como p.ej. aniversarios o días festivos, son para los diferentes grupos de importancia común para su identidad? ¿cuáles son de carácter de cohesión? 	Ej. Mingas como trabajo comunitario	Empeora (se desaprovecha) ↓



Paso 4:

Analizar los detalles del programa.

Una vez que se tiene el análisis de divisores y conectores, es necesario vincularlos con el programa, para eso será indispensable hacer algunas preguntas referentes a cómo funciona el programa en el contexto de conflictividad, teniendo en cuenta los impactos en los divisores y conectores que se han identificado en el paso anterior.

Los programas - sean de ayuda humanitaria, de desarrollo o una campaña de incidencia política - involucran una serie de decisiones que responden a una serie de preguntas fundamentales:

- ¿Por qué se ha elegido esta actividad, con estos recursos, en este lugar, con esta gente?
- ¿Cómo se ha seleccionado a estos socios, estos recursos, este personal?
- ¿Quién toma las decisiones y cómo?
- ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en el programa?
- ¿Hay equidad tanto en la planificación como en la implementación?

En definitiva, es necesario hacer un análisis exhaustivo de todos los aspectos del programa analizando también los detalles. Puede ser que el detalle determine el impacto del programa.

Las organizaciones tienen sus propios procesos de toma de decisiones. Sin embargo, estos procesos a veces dejan las razones, detrás de las opciones, sin mencionarlas o implícitas. Cada una de esas opciones tiene un impacto potencial en el contexto de conflictividad, por eso es necesario tomar las decisiones de manera explícita y transparente.

Es importante recordar que nunca es el programa completo el que está teniendo un impacto negativo. Un programa por sí mismo puede estar haciendo lo correcto, mientras que, al mismo tiempo, algunas partes del proceso de toma de decisiones pueden estar alimentando o exacerbando el contexto de conflictividad. En estos casos, no hay necesidad de detener el programa completo, solo necesita ser adaptado y/o rediseñado.

Esta es la matriz que se deberá llenar para analizar el programa:

 El Programa		
Mandato Institucional:		
Origen de los fondos:		
Detalles del programa	Criterio de selección	¿Qué se excluyó?
Por qué? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las necesidades que llevaron a planear este programa? • ¿Qué se espera cambiar o detener con la acción? • ¿Qué se cambiará y cómo se sabrá? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué esta organización? • ¿Cuál es el valor agregado que la organización le ofrece a este lugar o a esta necesidad? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesidades existen que se ha decidido no trabajar? • ¿Por qué no se ha elegido trabajar con esas necesidades?
¿Dónde? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué lugares se han elegido para trabajar? • ¿Por qué se alquilaron estas instalaciones? • ¿Por qué se compraron los insumos /alimentos artículos /recursos / donde se los compró? • ¿Dónde más es necesario este programa? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se ha elegido este lugar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Por qué no otro lugar posible?
¿Qué? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que se está brindando (recursos financieros directamente, capacitación, equipamiento, vehículos, radios, herramientas, servicios etc.)? • Especifique: ¿qué tipo de capacitación? ¿qué clase de equipamiento? ¿qué tipo de recursos son apropiados para estas circunstancias? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se está trayendo estos artículos? • ¿Son apropiados para este lugar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Por qué no se está trayendo otra cosa?
¿Cuándo? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto durará el programa? • ¿Está clara la estrategia de salida? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué implementar el proyecto ahora? • ¿Cómo se sabrá que el proyecto finalizó? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios en el contexto obligarán a detener las acciones? • ¿A quién le impactará más la salida de la organización?



Detalles del programa	Criterio de selección	¿Qué se excluyó?
¿Con quién? <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los/las beneficiarios/as? ¿Hay representación de las organizaciones de mujeres, de jóvenes, de poblaciones indígenas y/o afro-ecuatorianas? ¿Comparten una identidad entre ellos/as? ¿Con el personal de la organización? ¿Quién más se beneficia con la presencia de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se eligió a los/las beneficiarios/as? ¿Fueron seleccionados/as con criterios políticos? ¿Con criterios técnicos? ¿Se analizaron las necesidades basadas en género? ¿A quiénes más debería incluirse? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿A quién se excluyó? ¿Cuál fue el criterio para no elegir a algunos grupos?
¿Por quién? <ul style="list-style-type: none"> ¿Quién integra el personal de la organización? ¿Son locales o extranjeros/as? ¿Hay representación equitativa y diversa? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo fueron seleccionados/as? ¿Cuáles fueron los criterios para emplear a estas personas? ¿Tenemos criterios distintos en distintos lugares? ¿Por qué? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿A quién no se empleó y por qué?
¿Cómo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los procedimientos del trabajo de la organización? ¿Cómo se entregan los recursos? ¿Cómo es el comportamiento de la organización al hacer el trabajo? ¿Existe igualdad de condiciones en el personal extranjero y local? ¿El personal emplea los vehículos institucionales para su uso personal? ¿Se contrató seguridad privada? ¿Existe igualdad de condiciones entre el personal femenino y masculino? ¿Existe igualdad de condiciones entre el personal de distintas etnias? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes pueden usar los vehículos de la institución? ¿En qué situaciones los pueden usar? ¿Se cumple con las reglas? ¿Existen diferentes condiciones de trabajo? ¿Cuáles? ¿Con quién? ¿Por qué se siguió este procedimiento? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes no deben usar los vehículos institucionales? ¿Por qué no? ¿Quiénes no tienen ciertas condiciones de trabajo? ¿Por qué?

Paso 5:

Identificar los medios de impacto transferencia de recursos y mensajes éticos implícitos.

El programa impacta en el contexto de conflictividad a través de dos medios de impacto: la transferencia de recursos y los mensajes éticos implícitos.

Los impactos más directos son resultado de la introducción de la transferencia de recursos (alimento, salud, educación, sistemas de agua, etc.) Los recursos representan riqueza y poder. Por tanto, hay que analizar: ¿Qué recursos se proveerán, cómo se distribuirán, entre quiénes, quién decidirá sobre estos asuntos, tendrán igual acceso los hombres y las mujeres y cómo afecta a la economía local? Todos estos son factores claves para fomentar la competencia o colaboración intergrupal.

El programa también afecta al contexto de conflictividad a través de mensajes éticos implícitos. Son los mensajes que se envían a través de las acciones y actitudes en el contexto de conflictividad. Incluyen la forma en que se refuerza la violencia o los prejuicios relacionados a género, edad e interculturalidad o, alternativamente, para establecer relaciones no-conflictivas, respeto mutuo y colaboración intergrupal.

A continuación se explican los dos medios de impacto:

Transferencia de recursos

Normalmente se dan cinco patrones de interacción de los programas en el contexto del conflicto¹⁹:

1. Robo/corrupción

Puede darse el caso de robo de mercadería de manera directa, por ejemplo, robo de alimentos; o de forma indirecta, a través de la reventa de recursos o la mala utilización de los mismos para fines poco transparentes.

Ejemplo: En Ecuador una ONG conservacionista invierte en una barca para facilitar el transporte de miembros de una organización comunitaria. Además de que la organización comunitaria la usa para el transporte ilegal de madera, se cobra un monto altísimo a los miembros de otras organizaciones para utilizarla.

El uso de la barca profundizó los conflictos por la tala indiscriminada del bosque dentro de la comunidad.

La ONG entonces ayuda a la creación de un comité de control y fiscalización en la comunidad para transparentar el uso de la barca y para evitar profundizar conflictos entre madereros y conservacionistas, por un lado, y entre diferentes organizaciones comunitarias, por el otro.

¹⁹ Los ejemplos han sido tomados de experiencias presentadas por participantes de diferentes talleres. La mayoría han sido mencionados en talleres facilitados por FFLA.



2. Efecto de mercado

Los programas afectan precios, sueldos y ganancias, y pueden reforzar tanto la economía ilícita: enriqueciendo actividades y liderazgos relacionados con la violencia; como la economía local: reforzando la producción, el consumo y el intercambio entre las comunidades.

Ejemplo: En Colombia, una agencia de desarrollo otorga préstamos para negocios productivos a jóvenes afrodescendientes. Todos/as los/as jóvenes utilizan el dinero para poner peluquerías; la comunidad ya tiene alrededor de 4 peluquerías. El efecto de sobreoferta de mercado obliga a que la mayoría de las peluquerías preexistentes cierren y solo se sostengan las financiadas por la cooperación, creando tensiones entre los grupos de jóvenes de la comunidad.

El préstamo debilita el conector relacionado con la visión conjunta de los y las jóvenes para mejorar las condiciones de vida de la comunidad y les pone en competencia directa.

Frente a ese efecto que no había sido previsto, la Agencia se lamenta de no haber realizado un estudio de mercado de potenciales negocios productivos y apoyar las capacidades locales existentes en la comunidad.

3. Efecto en la distribución

Cuando los programas están dirigidos a determinados grupos y no a otros, y estos grupos se superponen (total o parcialmente) con las divisiones presentes en el contexto, la ayuda puede reforzar y/o exacerbar el contexto de conflictividad, como también puede reforzar conectores, cruzando e interrelacionando grupos diferentes, por ejemplo, “acciones positivas” con grupos de mujeres, de jóvenes y nacionalidades indígenas.

Ejemplo: En un país latinoamericano, una comunidad vive en armonía con personas desplazadas por la violencia. Llega una organización de ayuda humanitaria y empodera a las personas desplazadas a través de capacitación y proyectos de desarrollo para la comunidad. Cuando se rompe una válvula de la fuente de agua comunitaria, la comunidad decide que todas las familias destinarán un monto mensual para su arreglo. La población desplazada se resiste a participar. Solicita que descuenten el monto de los proyectos de desarrollo que se ejecutan en la comunidad y que sólo están allí a causa de su presencia.

La ayuda a las personas desplazadas genera conflictos entre las personas desplazadas y la población local, y fomenta la xenofobia.

Para remediar eso, la agencia convoca a las y los líderes de la comunidad e informa de las actividades en la zona. Las y los líderes de la comunidad deciden convocar a una mesa de diálogo para buscar un acuerdo sobre el monto mensual para el arreglo de la válvula. A mediano plazo, la agencia también destina su ayuda a la población local.

4. Efecto de sustitución

Los programas pueden sustituir los recursos locales. Existe un efecto de sustitución política que es igualmente importante. Ocurre cuando las organizaciones asumen la responsabilidad total del Estado liberándolo a éste de asumir sus responsabilidades.

Ejemplo: En Ecuador, una ONG internacional contrata guardaparques para una reserva nacional, intensificando la conflictividad entre los/las guardaparques estatales y los/las financiados/as por la ONG por tener beneficios diferentes.

La reserva nacional, antes un referente común de la población local, empieza a ser fuente de tensiones y de competencia.

Entonces, para no exacerbar la conflictividad, la organización decide otorgar el financiamiento directamente al Estado para la contratación de guardaparques.

5. Efecto en la legitimación

La ayuda legítima a algunas personas y algunas acciones y debilita o aparta a otras. Puede apoyar tanto a aquellos liderazgos y acciones que persiguen la violencia y/o la corrupción, como a aquellas que persiguen y mantienen la cohesión social, la transparencia y la toma de decisiones participativa.

Ejemplo: En Ecuador, una ONG internacional invierte en la construcción de un canal para un departamento en la Amazonía. El comité de regantes es dominado por un grupo que cobra por el uso del agua a los demás miembros de la comunidad.

Se profundizan conflictos dentro de la comunidad, entre grupos de poder y grupos con menos oportunidad de hacer realidad sus intereses.

La ONG promueve la revisión de los estatutos del comité de regantes y se convoca a elecciones, propiciando así el cambio de liderazgos en la comunidad. Aún se desconocen los efectos que tendrá este cambio de liderazgos.



Esta es la matriz que se utiliza para el análisis del impacto de la transferencia de recursos:

Transferencia de Recursos (TR)		
Transferencias de Recursos (TR) ¿Qué impacto tienen estos efectos sobre los divisores y conectores?	Divisores	Conectores / Capacidades locales para la paz
Robo / Corrupción <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos del proyecto son robados, directa o indirectamente sustraídos y desviados, o en alguna otra forma utilizados para fines corruptos? 	Empeora/ Mejora 	Mejora/Empeora
Efecto de mercado <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo influye la transferencia de recursos en los mercados locales y/o en el contexto local? ¿Qué impacto tienen estos efectos de mercado sobre los factores de división y de cohesión? 		
Efecto en la distribución <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo son distribuidos los recursos? ¿Qué grupos sociales se benefician del programa? ¿ Los hombres y las mujeres reciben de manera equitativa los recursos? ¿Todos los grupos étnicos reciben de manera equitativa los recursos? 		
Efecto de sustitución <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos locales o fuentes de recursos son afectados por la transferencia de recursos del programa? ¿Qué funciones de los gobiernos locales/nacionales están siendo sustituidas? 		
Efecto en la legitimación <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué grupos sociales son – como beneficiarios o intermediarios – reforzados en su legitimación por la transferencia de recursos? 		

Mensajes éticos implícitos

Normalmente, los mensajes éticos implícitos (MEI) se dan en estos ámbitos:

1. Seguridad y Poder

Cuando las ONGs contratan seguridad privada armada para protegerse de los robos o eventuales daños, el mensaje ético implícito percibido en el contexto es que es legítimo usar armas y que la seguridad se obtiene mediante armas.

Ejemplo: En Perú, una ONG no se preocupó de revisar los antecedentes de los guardias de seguridad. Ingresó a las comunidades con escoltas de seguridad que han formado parte de la violencia política vivida por el país.

El mensaje ético implícito que se transmite es que a mediano plazo ha valido la pena estar inmerso en situaciones de violencia política, pues ha sido considerado como mérito para obtener empleos bien remunerados.

A partir de estos sucesos, la ONG decide incorporar como requisito para la selección, la revisión de antecedentes de todo el personal de la organización.

2. Desconfianza, falta de respeto y competencia entre organizaciones

Cuando las organizaciones se rehúsan a cooperar unas con otras o, peor aún, se desprestigian entre sí, el mensaje implícito recibido en el contexto es que es innecesario cooperar con quien no se está de acuerdo. Más aún, no hay necesidad de respetar o trabajar con personas que a uno/a no le gustan.

Ejemplo: “Nuestra organización muchas veces ofrece más recursos a los y las beneficiarios/as de otras ONGs para lograr que trabajen exclusivamente con nosotros”: testimonio de un trabajador de una ONG en Guatemala.

El mensaje ético implícito transmitido es que la cooperación no tiene sentido, pues las ONGs de apoyo no coordinan entre sí.

En este caso, sería recomendable organizar una mesa de coordinación entre las organizaciones de apoyo para buscar la complementariedad de sus acciones.



3. Impunidad

Cuando los/las trabajadores/as usan los recursos: vehículos, mercadería, sistemas de ayuda, etc. para su propio beneficio, el mensaje es que si alguien tiene control sobre los recursos, está permitido usarlos para sí, sin hacerse responsable ante nadie.

Ejemplo: En Guatemala, una ONG local solicita a una agencia internacional el préstamo del vehículo para actividades de la organización en la zona. La agencia contesta que no está en su mandato institucional; luego, miembros de esta organización ven cómo estos mismos trabajadores/as utilizan el vehículo para fines personales. El mensaje implícito es que es posible usar los recursos para beneficio personal, y que los y las trabajadores/as están exentos del cumplimiento de reglas. Se relaciona el poder con el mal uso de los recursos.

De ello se desprende que es importante tener normas claras y transparentes para el uso de los recursos y aplicar las sanciones independientemente del estatus de las personas.

4. Valores diferentes para vidas diferentes

Cuando las organizaciones adoptan políticas diferenciadas para grupos (por ejemplo: locales y expatriados/as, población local y población en situación de refugio, hombres y mujeres, especies en peligro y seres humanos) o actúan de forma que sugiere que algunas vidas y algunos bienes son más valiosas que otras.

Ejemplo: En Galápagos, una ONG conservacionista, ante un incendio, envía helicópteros para que rescaten primero a las tortugas de la isla y luego a los/as pobladores/as. El mensaje ético implícito es que la vida de una especie en peligro parece valer más que la vida de un ser humano.

En este caso, se deberían redefinir las prioridades de rescate en un proceso participativo con la población local.

5. Sin poder

Cuando el personal asentado en el campo no se hace responsable por el programa que lleva a cabo, el mensaje recibido es que individuos en circunstancias complejas no pueden tener mucho poder y, por lo tanto, no tienen por qué tener responsabilidad.

Ejemplo: En Perú, una ONG internacional tiene un programa de patrocinio a través del cual los/as patrocinadores/as pueden enviar regalos a los niños y niñas patrocinados/as. El recibimiento y el no recibimiento de regalos enviados por los/las patrocinadores/as genera celos y envidia entre los niños y las niñas que están dentro del programa. Cuando los/las trabajadores/as de la organización responden ante las quejas dicen: “¡no podemos hacer nada, no depende de nosotros!”

El mensaje ético implícito es que no tiene sentido exigir el cumplimiento de derechos, si siempre hay alguien más poderoso/a que toma las decisiones.

Se debería motivar a los niños y a las niñas para que definan normas internas que permitan una redistribución más equitativa de los regalos y que incidan en nuevas normativas del programa.

6. Violencia, Tensión, Sospechas.

Cuando los/las trabajadores/as están nerviosos/as y preocupados/as por su propia seguridad, pueden enfrentar situaciones de violencia y sus interacciones con la gente pueden reforzar formas de violencia y aumentar la tensión. El mensaje recibido es que es legítimo usar la violencia.

Ejemplo: Los/las trabajadores/as de una ONG en Colombia que trabajan en la zona del Chocó tienen que pasar por los retenes manejados por grupos armados para poder llegar a las comunidades a las cuales brindan ayuda. Los/las trabajadores/as se resisten a pagar la vacuna (coima) y muchas veces las conversaciones se convierten en escenas de potencial violencia.

Estas situaciones aumentan la tensión en los puntos de control y acrecientan las sospechas por parte de los grupos armados contra miembros de ONGs.

Como mecanismo para evitar la beligerancia y desescalar la conflictividad, la ONG solicita a los sacerdotes de la comunidad que escriban una carta, a través de la cual legitimen la “neutralidad” de los/as trabajadores/as para que les dejen pasar.

7. Publicidad

Cuando las organizaciones usan afiches publicitarios o materiales que enfatizan la crueldad de la violencia y la victimización de las partes pueden reforzar los “estereotipos culturales y de género” presentes.

Enfatizar la creencia de que hay “buenos/as” y “malos/as”, “rubios/as” y “morenos/as” puede reforzar los estereotipos sexistas, machistas y racistas y las motivaciones de la gente para excusarse de su propio comportamiento y actitud.

Ejemplo: En Ecuador, una ONG elabora materiales didácticos para los niños y las niñas de una escuela de la Costa. Los dibujos y caracterizaciones son todos de niños/as rubio/as en los Alpes Suizos jugando en la nieve.

Se envía el mensaje implícito a los niños y a las niñas afro ecuatorianas que su color de piel les desvaloriza.

Sería importante elaborar de manera participativa los materiales didácticos, involucrando a maestros/as, padres y madres de familia y alumnos/as, promoviendo discusiones sobre formas de discriminación y fortaleciendo actitudes de cooperación.



A continuación se presenta la matriz para el análisis del MEI

 Mensajes Éticos Implícitos (MEI)	Divisores	Conectores / Capacidades locales para la paz
Mensajes Éticos Implícitos (MEI) ¿Qué impactos tienen estos mensajes sobre los Divisores y Conectores?		
Seguridad y poder <ul style="list-style-type: none"> ¿Son empleadas armas para la autoprotección? 	Empeora/ Mejora  	Mejora/Empeora  
Competencia <ul style="list-style-type: none"> ¿Existe competencia entre las organizaciones? 		
Impunidad <ul style="list-style-type: none"> ¿Son utilizados los recursos para fines personales? 		
Valores diferentes para vidas diferentes <ul style="list-style-type: none"> ¿Se transmiten mensajes éticos implícitos en relación al nivel de vida de los/las colaboradores/as del programa? ¿Se transmiten mensajes en relación con las particularidades culturales de los/las colaboradores/as del proyecto? ¿Se transmiten mensajes que refuerzan los estereotipos relacionados a roles de género? 		
Falta de poder <ul style="list-style-type: none"> ¿Rehúyen los/las colaboradores/as del programa a su corresponsabilidad? 		
Violencia, tensión, sospechas <ul style="list-style-type: none"> ¿Muestran los/las colaboradores /as del programa signos de violencia o tensión? 		
Publicidad <ul style="list-style-type: none"> En relación a la labor publicitaria, ¿se trabaja con imágenes y formulaciones que destacan los estereotipos y el sufrimiento de la gente? 		

Paso 6:

Rediseñar opciones y oportunidades para el programa teniendo en cuenta el análisis de divisores y conectores.

Finalmente, si el análisis sobre: el contexto del conflicto, los divisores y conectores y el programa demuestra que la acción que se está llevando a cabo exagera DIVISORES inter-grupales, entonces hay que pensar cómo aplicar el mismo programa para eliminar los impactos negativos o de empeoramiento del conflicto.

Si se ha pasado por alto CONECTORES: capacidades locales para la paz o la convivencia pacífica, el diálogo, la concertación, etc., entonces es necesario generar tantas opciones como sea posible para determinar cómo hacerlo, de manera que se reduzcan los divisores y, a la vez se fortalezcan conectores, rediseñando el programa para no perder la oportunidad de empoderar a la comunidad.

Siempre hay opciones y oportunidades para rediseñar el programa. Son los detalles del programa los que hay que adaptar y modificar según el contexto de conflictividad (divisores y conectores).

Se diseñan las **opciones** cuando se **mitigan divisores** y las **oportunidades** cuando se **potencian conectores**.



Opciones: Divisores			
Divisores	Opciones	Impacto de las opciones en los divisores	Impacto de las opciones en los conectores
Hacer una lista de los divisores que podrían estar impactando (a través de los medios de impacto)	Identificar las opciones para cambiar esta situación y mitigar los divisores	Evaluar cuáles son los posibles impactos de las opciones en los otros divisores identificados	Evaluar cuáles son los posibles impactos de las opciones en los conectores/ capacidades locales para la paz

Oportunidades: Conectores / Capacidades locales para la paz			
Conectores / Capacidades locales para la paz	Oportunidades	Impacto de las oportunidades en los divisores	Impacto de las oportunidades en los conectores / capacidades locales para la paz
Hacer una lista de los conectores que podrían estar impactando (a través de los medios de impacto)	Identificar las oportunidades para cambiar esta situación y potenciar los conectores	Evaluar cuáles son los impactos de las oportunidades en los divisores identificados	Evaluar cuáles son los impactos de las oportunidades en los otros conectores/ capacidades locales para la paz identificados

Acción sin Daño es un principio de acción que ayuda a reconocer y mitigar el impacto de las acciones en las relaciones entre las personas, evita que las metas de los programas contribuyan a exacerbar la conflictividad y permite identificar y apoyar conectores locales para la paz y la cohesión social.

Para referencia sobre la aplicación de los pasos de Acción Sin Daño, ver el caso de estudio incluido en la sección · de este documento (ver página 63).

2.3. Actuar sobre el Contexto²⁰

El accionar sobre el contexto es un proceso de mediano a largo plazo – un proceso de transformación. El enfoque de transformación de un conflicto va más allá del concepto de resolución de conflictos, cuya esencia está en acabar con una situación no deseada para construir una que sí se desea, con lo cual, la atención se centra en los problemas emergentes para buscar soluciones inmediatas²¹.

La transformación, por otro lado, permite crear procesos de cambio constructivo a través del conflicto²², conectando el problema emergente con los patrones relacionales más profundos, es decir, crea un marco que aborda el contenido, el contexto y la estructura de la relación, y no se queda solamente en la búsqueda de soluciones rápidas, sino que aspira a construir salidas creativas que mejoran las relaciones. Todo ello, a través del diálogo, como medio – no único – pero sí fundamental para promover el cambio constructivo en el marco de la acción.

Diálogo²³

El diálogo es mucho más que una técnica o herramienta y puede ser definido como un proceso y, a la vez, como un enfoque. Es un proceso participativo e incluyente orientado a resolver asuntos complejos de índole social, económica o política mediante la reunión, en un espacio seguro, de partes interesadas en determinado problema y/o conflicto. El proceso facilitado promueve el entendimiento entre los y las participantes y busca identificar nuevas opciones consensuales y visiones compartidas. El diálogo puede lograr las siguientes metas: compartir entendimiento y visión, transformar relaciones entre grupos o a lo interno de los mismos, influir en la elaboración de políticas, crear contenido para una mayor incidencia de las políticas²⁴.

²⁰ Toda esta sección se basa en FFLA, Manual de Capacitación en Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de Conflictos Socioambientales, Quito, 2010.

²¹ Lederach, Pequeño libro para la transformación de conflictos, (2009)

²² Idem.

²³ Se recomienda ver más información sobre la metodología de diálogo democrático y sus usos en <http://www.democraticdialoguenetwork.org/>

²⁴ Ver Mayne, Maureen "Evaluando el impacto de los procesos de diálogo: algunas reflexiones desde el campo", UNDP, Democratic Dialogue, Carter Center.



Hal Saunders, del Instituto Internacional para el Diálogo Sostenido y de la Fundación Kettering, sostiene:

“El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual las personas cambian gracias al aprendizaje adquirido por su profunda disposición a escuchar. Cada una de ellas se esfuerza por incluir las inquietudes de los y las otros/as en su propia perspectiva, aun cuando el desacuerdo persista. Ninguno/a de los y las participantes renuncia a su identidad, pero cada uno/a reconoce suficientemente la validez de las reivindicaciones humanas de los y las demás, y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los y las otros/as”²⁵

A continuación se presentan algunas técnicas para preparar procesos de diálogo. Cada una de ellas ayuda a diseñar estrategias de diálogo, bajo la premisa básica de que son las partes las que deben diseñar su propio proceso, es decir, pueden contar para ello con el apoyo de un/a facilitador/a que guía y da pautas, pero son los y las propios/as actores involucrados/as los y las que deciden qué necesitan, por tres razones fundamentales:

- Cada proceso es diferente.
- Las y los actores necesitan apropiarse del proceso.
- Es una oportunidad para aprender y cometer errores.

Técnica: Preparación de Procesos de Diálogo

Herramientas:
<ul style="list-style-type: none"> • Redefinición del problema • Identificación de metas del proceso • Evaluación de condicionamientos externos • Conexión con el sistema formal de toma de decisiones • Estructura de participación • Definición de roles

El análisis de la conflictividad, como se lo ha descrito anteriormente, es el primer paso en la preparación de un proceso de diálogo, ya que proporciona los insumos indispensables para el diseño de una estrategia adecuada. En base a los resultados de ese análisis, se desarrollan las siguientes técnicas:



Herramienta: Redefinición del Problema

Propósito	<p>Transcender las posiciones de las y los actores en conflicto.</p> <p>Proponer una forma de redefinir el conflicto en base a los intereses y necesidades múltiples de todos/as las y los actores.</p> <p>Lograr una redefinición constructiva del conflicto acordada entre las y los actores que guía y orienta el proceso de diálogo.</p>
Cómo aplicar	<p>Se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo atendemos los intereses y necesidades de A, sin dejar de lado los intereses y necesidades de B?</p>
Interpretación de la información recolectada	<p>La redefinición del problema en relación al conflicto debe ser inclusiva y a la vez motivadora para el proceso de diálogo. Los intereses y necesidades de todos y todas las y los actores deben ser reflejadas.</p> <p>Las y los actores deben estar de acuerdo con la redefinición del problema.</p>
Cuándo usar la herramienta	<p>Una vez concluido el análisis del conflicto y antes de diseñar una estrategia de diálogo. La redefinición del problema puede ser el punto de partida de un proceso de diálogo.</p>

Ejemplo:

Durante la declaratoria de un área protegida, las posiciones giraban en torno a “sí versus no al área protegida”.

El problema se redefinió de la siguiente manera:

“¿Cómo pueden lograr las y los actores primarios/as, con el apoyo de otras organizaciones e instituciones que trabajan en la zona, que el territorio en cuestión contribuya efectivamente al desarrollo de la comunidad y a la consolidación de su identidad cultural, mientras se conserva la invaluable biodiversidad de la zona y su ecosistema, fuente de agua y vida, mediante un mecanismo jurídico ecuatoriano que garantice ambos propósitos?”



Herramienta: Identificación de las Metas del Proceso

Propósito	Planificar con claridad el camino a seguir para alcanzar las metas. Identificar las expectativas de las y los actores en conflicto y aclarar el alcance del proceso.
Cómo aplicar	Se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las metas que se quiere lograr a la luz de la disponibilidad de las y los actores, los recursos disponibles y el contexto en que se desarrolla el proceso de diálogo?
Interpretación de la información recolectada	En el caso de que no haya las condiciones para lograr un acuerdo entre las y los actores del conflicto, se debería proponer metas por fases. Es importante definir metas realistas, comprobando la validez de los procesos de diálogo.
Cuándo usar la herramienta	Una vez concluido el análisis de conflicto. La redefinición del problema ayuda a proponer metas del proceso.

Ejemplo de metas por fases:

1. Intercambiar información
2. Evaluar opciones de solución
3. Lograr acuerdos

Herramienta: Evaluación de Condicionamientos Externos

Propósito:	Tomar en consideración situaciones externas que pudieran incidir directamente sobre el proceso de diálogo. Tomar decisiones a tiempo para disminuir impactos negativos.
Cómo aplicar:	Preguntas guías: ¿Habrá elecciones durante el proceso? ¿Hay un proceso judicial en curso? ¿Se prevé una escalada del conflicto por situaciones externas? ¿Cuáles pueden ser factores de escalada? ¿Se debe postergar el inicio del proceso de diálogo? ¿Qué ajustes hay que hacer para disminuir o evitar el impacto negativo?
Interpretación de la información recolectada	Muchas veces, existen factores externos que exceden la capacidad de control. Es importante hacer un análisis de estos factores y motivar una reflexión sobre este tema con las y los actores. Los condicionamientos externos dan pautas para planificar el tiempo del proceso y anticipar eventuales ajustes.
Cuándo usar la herramienta	Una vez concluido el análisis de conflicto y después de definir las metas del proceso de diálogo.

Ejemplo:

Se aproximan dos procesos electorales. La campaña de referéndum sobre la nueva Constitución Política del Estado ya ha iniciado oficialmente. En los primeros meses del próximo año, se realizarán las elecciones municipales. Existe el riesgo de que el tema del conflicto pueda convertirse en un tema político electoral. Para evitar que un espacio de diálogo pueda ser utilizado para fines electorales, se considera conveniente trabajar inicialmente con un perfil bajo, en la elaboración de una propuesta técnica, construida y avalada por las y los diferentes actores.



Herramienta: Conexión con el Sistema Formal de Toma de Decisiones

Propósito	Identificar la voluntad política para la implementación del acuerdo del proceso de diálogo. Comprometer a la autoridad o institución respectiva con el proceso. Vincular el proceso de diálogo con el sistema formal de toma de decisiones.
Cómo aplicar	Preguntas guías: ¿Cuáles son las autoridades formales que toman las decisiones sobre el tema del acuerdo de un proceso de diálogo? ¿Cuáles son las autoridades que pueden impedir la implementación de un acuerdo? ¿Las autoridades tienen la disponibilidad y la posibilidad de apoyar la implementación del acuerdo? ¿Cuáles son las estrategias para que las autoridades validen el proceso de diálogo y estén dispuestas a implementar el acuerdo?
Interpretación de la información recolectada	Se trata de prevenir el riesgo de que después de un largo proceso de diálogo se llegue a acuerdos que, por falta de voluntad política o por la existencia de normas contrarias, no se puedan implementar. Es sumamente importante identificar a los y las tomadores/as de decisión y lograr su compromiso tanto con el proceso como con su resultado.
Cuándo usar la herramienta	Este análisis debe hacerse antes de iniciar cualquier proceso de diálogo.

Ejemplo:

Se ha garantizado la participación del Ministerio de Ambiente, como autoridad ambiental, que ha estado involucrada activamente en el proceso. Sin embargo, según el análisis de actores realizado, la participación del Ministerio requiere una mayor coordinación entre la planta central, la oficina regional y los y las responsables locales. Una tarea del tercero multiparcial que interviene en el conflicto debería ser asegurar la coordinación entre los diferentes niveles del Ministerio.

Herramienta: Estructura de Participación

Propósito	Identificar las y los actores que deben participar en el proceso, asegurando que haya participación equitativa de mujeres y hombres y de los diversos grupos étnicos. Identificar el/la convocante del proceso. Definir el formato, la secuencia de reuniones y los objetivos de cada una.
Cómo aplicar	¿Qué actores primarios/as y secundario/as deben participar en el proceso de diálogo? ¿Qué actor es un/a convocante legítimo/a a los ojos de todos y todas los actores involucrados/as, que transmita la confianza, la seriedad y la funcionalidad del proceso? ¿Cuáles actores participan en que reunión y con qué objetivo? ¿Está asegurada la participación equitativa de hombres y mujeres en el proceso?
Interpretación de la información recolectada	La adecuada identificación de las y los actores que participarán en el proceso de diálogo es clave para el éxito del mismo. Actores que no participan pueden boicotear la implementación de los acuerdos. Procesos con participación deficiente pueden generar nuevos conflictos. Es necesario identificar y/o ayudar a construir mecanismos de representación de los diversos intereses en juego, de modo que las y los actores tengan claro cuándo tienen que participar y en qué.
Cuándo usar la herramienta	Después del análisis del conflicto y antes de diseñar una estrategia de diálogo. Es indispensable identificar los y las participantes en conjunto con las y los actores en conflicto.

En general, se recomienda que en los procesos de diálogo participen:

- Todas las partes con un interés significativo afectado.
- Quienes deban implementar cualquier decisión.
- Quienes tienen poder de "boicotear" una solución negociada.
- Quienes sean aliados/as estratégicos/as.



Herramienta: Definición de Roles

Propósito	Identificar las funciones necesarias para que el proceso de diálogo tenga éxito. Asignar roles según las características de las y los actores.
Cómo aplicar	¿Cuáles son las partes involucradas en el conflicto y cuáles son sus roles (componente endógeno)? ¿Cuáles son las personas u organizaciones que no están directamente involucradas en el conflicto y cuáles son sus roles (componente exógeno)?
Interpretación de la información recolectada	El trabajo mancomunado entre los dos componentes (endógeno y exógeno) hará que quienes participan en el proceso vayan logrando definiciones y objetivos comunes sobre lo que están tratando, y la construcción de un plan de acción conjunto, que es uno de los propósitos de un espacio multisectorial de negociación colaborativa de este tipo.
Cuándo usar la herramienta	Antes de iniciar un diálogo.

Se puede diferenciar los siguientes roles en un proceso de diálogo:

Roles	Características Principales
Organizadores/as	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en facilitación • Objetividad • Conocimiento/acceso a la información • Creatividad • Capacidad de organización
Coordinadores/as	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad • Capacidad de organización • Independencia del conflicto y de las y los actores • Afinidad/interés en el tema
Convocante	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de convocatoria • Poder de decisión • Credibilidad • Conciliador/a • Compromiso • Relación/interés en el tema • Capacidad de exigir cumplimiento de acuerdos
Facilitador/a	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Liderazgo • Independencia de los sectores involucrados-multiparcial • Perceptivo/a • Integrador/a de equipos

Caso de Estudio

Roles	Características Principales
Anotador/a	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Perceptivo/a: lo implícito / lo explícito • Independencia • Transparencia
Asesor/a Técnico/a	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo • No comprometido/a con el conflicto • Liderazgo • Imparcialidad
Organización Financiadora	<ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidad • Externa al conflicto
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes/as - Decisores/as – Representantes legítimos/as • Sectores “importantes” para el tema • Balance intergeneracional, de género y étnico. • Diversidad de posiciones • Conocimiento/interés en el tema

Cuando las organizaciones o instituciones han seguido paso a paso las recomendaciones plasmadas a lo largo de este documento, analizando y reflexionando sobre el impacto que sus acciones están produciendo en los contextos de conflictividad en los cuales se desenvuelven, podrán afirmar que han adoptado un Enfoque Sensible a la Conflictividad, que se verá reflejado en los resultados positivos de sus programas o proyectos.





“Un Bosque Protector para la Comunidad de Margarita”²⁶

Fundación Mundo Verde

1. El departamento de Margarita está localizado en la provincia de Namora, al sureste del Perú. Por su ubicación en el corredor de conservación y por encontrarse en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Machi, la conservación del bosque y vegetación es clave para fortalecer la preservación de otras áreas de extrema fragilidad ecológica. Existen altos índices de pobreza y marginación en el área que alberga un nivel de biodiversidad y es parte de un corredor que conecta áreas protegidas desde Perú a Colombia. Además, incluye la cuenca del río Atila que atraviesa la zona de sur a norte y es considerado crítico para el ciclo hidrológico de la cordillera andina.
2. Históricamente la zona ha estado habitada por indígenas de nacionalidad “Chopca” y diversas comunidades campesinas. Son muy pocas las áreas naturales de América Latina que no alberguen poblaciones humanas que basen su subsistencia en el uso de los recursos naturales. Los “Chopca” han tenido grandes avances en el reconocimiento legal de sus tierras comunitarias, aunque aún reclaman la titularidad ancestral de todo el territorio. Viven de la caza y pesca y manifiestan que realizan una “gestión ambiental de su territorio”. Los y las campesinos/as son agricultores/as y también reclaman la titularidad de sus tierras, que van desde parcelas de 30 a 100 hectáreas, donde cultivan yuca, plátano, etc. Las comunidades campesinas no están bien diferenciadas debido a problemas internos de representación. Aquellas que representan

alrededor de 100 familias están ubicadas río arriba; y las que representan aún a menos familias se ubican río abajo.

3. En la zona no existe una cultura de institucionalidad, principalmente por la escasa presencia que el Estado ha tenido a través de los años, de hecho existen altos índices de analfabetismo y desnutrición. La organización internacional Mundo Verde y su socio local la Fundación Gardenias comenzaron hace un año un programa de trabajo conjunto “Un bosque Protector para Margarita” para la creación y manejo de un área protegida con un enfoque participativo, no solamente por consideraciones legales y políticas sino también por el principio de inclusión con el que trabajan. Al inicio, desarrollaron junto a técnicos/as de la Universidad Nacional de Namora una serie de estudios científicos, los cuáles recomendaron que, dado el alto valor de la biodiversidad de la zona y la necesidad de conservación, se convirtiera en un área protegida. Los estudios identificaron: biodiversidad, endemismo y algunas amenazas, tales como: una alta tasa de deforestación y la existencia de un centro de acopio de madera de la Asociación de Campesinos de Margarita. Además, algunos/as “Chopca” manifestaron, que aunque es bastante precario, lo utilizan a cambio de un pago mínimo. Los estudios previos identificaron también la importancia de mantener las fuentes de agua, aunque no ahondaron en explicaciones sobre la necesidad de las poblaciones locales de este recurso para su subsistencia.
4. Históricamente han existido conflictos entre los y las indígenas “Chopca” y los y las campesinos/as por el acceso a la propiedad, como manifestó un líder de la comunidad “Chopca”: “...este territorio siempre ha sido de nuestros ancestros los campesinos están aquí de prestado...”. Sin embargo, muchas de las mujeres indí-



²⁶ Este es un caso desarrollado por la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) inspirado en una situación real pero modificada a los fines pedagógicos.



genas y campesinas se cruzan en armonía en las canoas que las llevan río abajo y los hombres en general pescan lado a lado a la orilla del río Atila. Algunas empresas mineras han intentado hacer estudios de prefactibilidad para explorar posibilidades de explotación a cielo abierto, sin embargo no han podido ingresar, tanto indígenas como campesinos/as se han unido para defender sus tierras sacándolos prácticamente a los tiros.

5. Una vez al año los y las jóvenes se encuentran en el campeonato municipal de fútbol que organiza la Alcaldía de Namora, y comparten tanto la camiseta del equipo municipal como la única escuela y clínica de salud de la zona. Sin embargo, tienen tradiciones distintas. Los y las indígenas consideran muy importante “la casa de sus ancestros” y han cercado una extensión de tierra que consideran su cementerio, en una zona que los y las campesinos/as reclaman como propia. Como dijo una campesina “esta zona siempre fue para nuestras vacas”. Muchos de los y las campesinos/as del área encuentran en la declaratoria del área protegida un temor sobre sus posibilidades de culminar con el trámite de obtención de los títulos de propiedad de sus fincas.

6. El programa “Un bosque Protector para Margarita” lleva un año de implementación y ha desarrollado alrededor de 24 talleres y reuniones informativas para las comunidades campesinas e indígenas. Los talleres de socialización desarrollados por la Fundación Gardenias presentaron la información referente a planes y programas para explotación de madera, cambio de uso de suelos y planes de manejo para “cualquiera que quisiera participar”. Las comunidades campesinas ubicadas río arriba han sido las más interesadas, ya que están familiarizadas porque realizan actividades de conservación. Sin embargo, otras comunidades campesinas consideran a la conservación como una limitación para su desarrollo.

7. Para la organización Mundo Verde son objetivos de su programa: tanto la conservación del área protegida como el mejorar la calidad de vida de los y las habitantes de Margarita, por eso ha diseñado un proyecto de microcréditos para alternativas económicas sostenibles para los y las campesinos/as que deseen promover el cultivo de cacao. Un requisito para la obtención de los microcréditos es la presentación de los títulos de propiedad de las fincas. La organización Mundo Verde identificó también los altos costos de transporte fluvial que los Chopca deben pagar para poder movilizarse, por ello, entregaron una embarcación y un fondo para combustible que es administrado por sus dirigentes.

8. A fines de ese año, el programa logró con éxito declarar el área como Bosque Protector de la “Cuenca Alta del Río Atila” con una superficie aproximada de 170.000 ha. Un Bosque Protector constituye la categoría mínima de conservación, y su normativa está ligada al uso, acceso y manejo de los recursos naturales para la conservación de ecosistemas de alto valor para la biodiversidad. Para ello, la Fundación Gardenias ha articulado con el Ministerio de Medio Ambiente en el desarrollo de agendas de conservación para la zona y en la declaración de área protegida de este importante corredor biológico. La declaratoria de cualquier categoría de conservación por parte de la autoridad de medio ambiente del país, incluye automáticamente al área declarada como patrimonio del Estado. Por ello, muchas áreas del país han sido declaradas área protegida como una medida para evitar el avance de la frontera agrícola y la minería. Esta es una de las principales políticas de conservación del Estado para preservar áreas de importancia ecológica.

Guía Práctica del Caso de Estudio

Fundación Mundo Verde

1. Identifique los divisores en el departamento de Margarita
2. Identifique los conectores en el departamento de Margarita
3. ¿Cree que el programa fue exitoso? ¿Por qué?
4. ¿Qué sugerencia daría a Fundación Mundo Verde para re-diseñar su programa de manera de poder lograr un mejor impacto en el contexto de conflictividad?

Como siempre se debe hacer cuando se analiza una situación, es necesario empezar con los hechos. ¿Qué sabemos de la situación en el departamento de Margarita antes que se iniciará el programa?

Empiece observando las tensiones en el contexto. ¿Qué sabe de las tensiones y las cuestiones que dividían a los grupos en Margarita?”

Divisores

- altos índices de pobreza
- alta tasa de deforestación
- conflictos internos de representación (campesinos/as)
- derecho a la propiedad y legalización de tierras
- escasa presencia del Estado
- analfabetismo
- marginación
- desnutrición
- tradiciones distintas
- problemas por uso y acceso de área específica en disputa

(cementerio vs ganadería)

- Grupos diferentes (chopca y campesinos/as río arriba y río abajo)
- Diferentes visiones de la conservación (campesinos/as río arriba y río abajo)

¿Qué cosas cree que pudieron haber conectado a la gente del departamento de Margarita antes de la llegada del programa?

Conectores

- subsistencia basada en el uso de los recursos naturales (ej. explotación de madera)
- centro de acopio de madera
- experiencia de la marginación
- río Atila: punto de encuentro y transporte común
- la cuenca del río Atila
- la pesca
- defensa contra la minería
- campeonato municipal de fútbol
- escuela, clínica de salud y servicios sociales
- la experiencia de la marginación

Ahora con la lista de divisores y conectores analice:

- cómo los divisores mejoran o empeoran y (potencialmente) se acelerarán o desacelerarán.
- cómo los conectores mejoran o empeoran y (potencialmente) se aprovecharán o desaprovecharán

Ahora, dirija la atención sobre el programa de Fundación Mundo Verde.



Identifique rápidamente los elementos del programa.

- ¿Por qué la Fundación Mundo Verde lleva a cabo este programa? ¿Cuáles son los objetivos de su mandato?

Conservación del área protegida y mejoramiento de la calidad de vida de los y las habitantes de Margarita.

- ¿Qué proporciona la Fundación Mundo Verde?

24 talleres de información para crear área protegida, y cambio de uso de suelo a través de microcréditos y asistencia técnica/fondo de transporte y combustible.

- ¿Quiénes son el grupo meta? ¿Se considera la participación equitativa (en la convocatoria como en la metodología) de los hombres y de las mujeres?

“Cualquiera que quisiera participar”. Se ayudó a 100 familias río arriba de campesinos/as analfabetos/as “mas familiarizados/as” e indígenas analfabetos/as.

- ¿Quiénes conformaban el equipo del Programa? ¿Hay representación equitativa y diversa?

Su socio es una fundación nacional Gardenias que asegura que el trabajo con personal local, Universidades nacionales.

- ¿Cómo realizó la Fundación Mundo Verde este programa?

A través de estudios científicos previos, información técnica en talleres, microcréditos para cultivo de cacao, capacitación, etc.

Posteriormente, será necesario evaluar el programa: “¿Cuáles fueron las necesidades identificadas que la Fundación Mundo verde pretendía cubrir? ¿Cómo abordó estas necesidades el programa? ¿Cuáles eran los objetivos establecidos en el programa? ¿Qué se logró? ¿Considera exitoso este programa?

El impacto sobre el contexto de conflictividad

A continuación es tiempo de considerar si el programa afectó lo que ya existía antes de empezar y de qué manera lo hizo.

Ahora revise el listado de divisores y conectores con el análisis de Programa.

- ¿Cuáles cree que fueron los impactos del programa?

• ¿Qué divisores y conectores cree que empeoraron o mejoraron el programa? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Desaceleró o aceleró algún Divisor? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Qué conectores aprovechó y cuales desaprovechó? ¿Cómo? ¿Por qué?

Algunos impactos que se han identificado son:

- El plan de declaración de un área protegida inhabilita a los y las campesinos/as a seguir su reclamo por la titularidad de las tierras, pues la adjudicación de títulos de propiedad individual está prohibida en áreas de conservación. Mientras que los y las indígenas pueden seguir sus trámites de adjudicación territorial sin mayor dificultad.

- Los diferentes grupos de campesinos/as y sus problemas internos de representación hace que la fundación solo trabaje con aquellos que viven río arriba y están familiarizados con la conservación.

- El programa asumió que a través de talleres informativos se contaba con el respaldo social para la declaratoria del bosque protector. Los talleres de socialización no tuvieron convocatorias suficientemente incluyentes. Los talleres en sí no presentaron toda la información requerida ni se utilizaron términos que resulten fácilmente entendibles para la población local referentes a planes y programas para explotación de madera, cambio de uso de suelos y planes de manejo. Tanto los y las campesinos/as como los y las indígenas tienen altos índices de analfabetismo, no llegan a comprender el lenguaje técnico usado en los talleres. Tampoco se analizó el nivel de participación de las mujeres ni acciones específicas para asegurar su participación equitativa.

- Las comunidades locales se ven amenazadas, porque para poder cumplir con las normas, requerirían invertir sumas considerables para realizar los planes de manejo y/o explotación de sus fincas. Ambos grupos viven del uso del recurso e incluso comparten el centro de acopio de madera. Una posibilidad de mejorar el conector podría ser que el programa desarrolle actividades para poder vender la madera a un mejor precio para que de esta manera las comunidades locales talen menos árboles.

- El programa fortalece solo a un grupo de campesinos/as a través de microcréditos para el cultivo de cacao, en la zona los y las campesinos/as tradicionalmente cultivan yuca y plátano, ¿por qué introducir algo nuevo?

- El “socio local”, la Fundación Gardenias, es en realidad una fundación nacional que no es de la zona, los/as campesinos/as e indígenas los consideran “externos” de todas formas.

- El programa al tener como objetivo mejorar la calidad de vida de los y las habitantes de Margarita se convirtió en un programa también de desarrollo. A menudo se encuentran proyectos de declaratoria de áreas protegidas que se fundamentan pura y exclusivamente en consideraciones científicas sobre biodiversidad sin hacer una reflexión profunda sobre lo que esos ecosistemas significan para los y las habitantes locales y sobre las implicaciones de cualquier cambio en su manera de relacionarse con el entorno.

- Las comunidades y autoridades locales suelen reclamar una participación más activa en la toma de decisiones para asegurar que sus necesidades fundamentales están adecuadamente contempladas. Es decir, las y los actores locales son fuentes de conocimiento, objetos de extracción y devolución. Esta diferencia de significados implica también una diferencia de expectativas que, a su vez, suele ser fuente de conflictos.

- Existen posibilidades de robo del combustible y de uso de la embarcación para fines distintos a los del programa.

Las decisiones de la Fundación Mundo Verde fueron profesionales y correctas a nivel general, pero puestas en contexto algunas de estas decisiones han producido impactos negativos. El caso demuestra que el programa en sí fue exitoso pero pudo haber tenido efectos colaterales tanto voluntarios como involuntarios que exacerbaban las tensiones y aceleraron el contexto de conflictividad.



Lista de Abreviaturas

APCD:	Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo
ASD:	Acción Sin Daño
ESC:	Enfoque Sensible a la Conflictividad
FEPP:	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
FFLA:	Fundación Futuro Latinoamericano
MEI:	Mensajes Éticos Implícitos
ONGs:	Organizaciones No Gubernamentales
PDP-FN:	Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador

Bibliografía

- Anderson, Mary B.**, "Acción sin Daño: Cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la guerra o la paz", Traducido al español por Jacques Mérat, Bogotá, Ediciones Ántropos Ltda., 2009.
- Bureau for Crisis Prevention and Recovery**, "Guide to Conflict Development Assessment", UNDP, 2008.
- CAD-OCDE/CDA-RPP**, "Encouraging Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities: Towards DAC guidance". Available on the CDA/RPP website www.cdainc.com and the OECD/DAC website: www.oecd.org/dataoecd/14/24/39341279.pdf
- Cohen, D and Schonholtz, J.D.**, "Advocacy Resource Handbook", Advocacy Institute and Partners for Democratic Change, April 2005.
- Collaborative Development Action (CDA)**, "Manual de Facilitadores Acción sin Daño", 2000.
- Church, C y Rogers, M.**, "Designing for results: integrating monitoring and evaluation in conflict transformation programs", Search for common ground, 2009.
- Dumas, J. y Frank, V.**, "Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo (APCD)", Fundación Futuro Latinoamericano, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y Centro Carter, Ecuador, Junio 2008.

Dumas, J. y Spadoni, E., "Marco de Análisis para un Enfoque Sensible a la Conflictividad", Working Paper, Fundación Futuro Latinoamericano, enero 2010.

Fundación Futuro Latinoamericano, "Manual de Capacitación en Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de Conflictos Socioambientales", Quito, 2010.

Frank, V., "Conflictos Socio ambientales en la Frontera Norte de Ecuador: tipos de conflictos y propuestas para su abordaje", documento PDP-FFLA, 2009.

Galtung Johan, "Sobre la paz", Barcelona, 1985
Cultural violence, The Journal of peace research, College of social Sciences, University of Hawaii, Manoa.
Tras la violencia, 3R, Bilbao: Bakeaz y Gernika Gogoratuz, Colección Red Gernika, N6, 1998.
Conflicto, guerra y paz, a vista de pájaro. Y como los aborda el grueso de los políticos y periodistas, Bilbao: Bakeaz, 2002.
Conflict Transformation by Peaceful Means: Trainers Manual, Trascend, 2000.

Glasl, F., "The process of conflict escalation and roles of third parties", Conflict Management and Industrial Relations, Boston.

International Alert, Africa Peace Forum, Cecore, CHA, Fewer, Saferworld, "Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding: A Resource Pack", www.internationalalert.org/publications.htm, 2002.

International Alert/Women Waging Peace: "Inclusive Security, Sustainable Peace: A Toolkit for Advocacy and Action", www.womenwagingpeace.net/toolkit.asp, November, 2004.

Lederach, John Paul, "Pequeño libro para la transformación de conflictos", Good Books, Bogotá, Colombia, 2009.

Mayne, Maureen, "Evaluando el impacto de los procesos de diálogo: algunas reflexiones desde el campo", UNDP, Democratic Dialogue, Carter Center.

Mischnick, Ruth, "Nonviolent Conflict Transformation", Centre for Training and Networking in Nonviolent Action, Partners for Democratic Change Slovakia, Civilian Defense Research Center, International Fellowship of Reconciliation, Peace Action Training and Research Institute of Romania, European Commission, 2008.

Pruitt, B y Tomas, P., "Diálogo Democrático: un manual para practicantes", IDEA, UNDP, Canadian International Development Agency, OEA, 2008.

Saunders, Hal, "A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts", Nueva York: Palgrave, 1999.

The African Peace Forum, Saferworld, The Forum on Early Warning and Early Response, International Alert, The Center for Conflict Resolution and The Consortium of Humanitarian Agencies, "A Resource Pack on Conflict Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding", www.conflictsensitivity.org/resource_pack.html



Tobi P. Dress, J.D., "Designing a Peacebuilding infrastructure: Taking a Systems Approach to the prevention of deadly conflict", Development Dossiers, UN Non Governmental Liaison Service, United Nations, 2005.

Vayrynen, R., "To Settle or to Transform? Perspectives on the resolution of National and International Conflicts", New Directions on Conflict Resolution and Conflict Transformation, London.

Woodrow, Peter, "Manual Reflexiones sobre Prácticas de Paz", CDA, 2004.

