



Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia

Sin hacer daño

Herramientas para la construcción de procesos de asesoría con *Sensibilidad al Conflicto*. Ejemplo GIZ/PADEP

giz



Programa de Apoyo
a la Gestión Pública
Descentralizada y Lucha
contra la Pobreza-PADEP

Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia
Sin hacer daño

Herramientas para la construcción de procesos de asesoría
con *Sensibilidad al Conflicto*. Ejemplo GIZ/PADEP

La Paz, mayo de 2011

Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia
Sin hacer daño

Herramientas para la construcción de procesos de asesoría con *Sensibilidad al Conflicto*. Ejemplo GIZ/PADEP

Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza - GIZ/PADEP

Componente 3: Transformación Constructiva de Conflictos
Fernando Aramayo
Claudia Stengel

Con el apoyo de:
Barbara Unger
Uta Giebel

Depósito Legal.: 8-1-617-09

Responsable y apoyo en edición y revisión:
Patricia Urquieta C.
Comunicación GIZ/PADEP

Diagramación:
Imaginación Arte Creativo (C. 6 5151 678)

Esta publicación cuenta con el apoyo de:



Berghof Peace Support



Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia

Sin hacer daño

Herramientas para la construcción de procesos de asesoría con *Sensibilidad al Conflicto*. Ejemplo del GIZ/PADEP

Objetivo

El presente documento está dirigido a personas y equipos responsables de llevar adelante la planificación de procesos de asesoría¹ en un contexto que requiere ser sensible al conflicto. Su objetivo es facilitar la reflexión² que asegure el cumplimiento del mandato de la Cooperación Alemana de realizar un trabajo con *Sensibilidad al Conflicto* (SaC) en los procesos de planificación, gestión, monitoreo y evaluación que lleva adelante. Aunque el documento presenta una serie de herramientas y matrices su objetivo central es apoyar a los procesos internos de reflexión y sensibilización frente al contexto, entendiendo el registro en las matrices no como la culminación del proceso sino como herramientas de apoyo para una reflexión continua.

Justificación

La aplicación del enfoque *Sensibilidad al Conflicto* en Bolivia se fundamenta en el contexto conflictivo del país, la evaluación de Bolivia como país con alta necesidad de prevención de conflictos y los mandatos³ de la Cooperación Alemana además los compromisos del Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza de la Cooperación Técnica Alemana – GTZ, convertida en GIZ, tras la fusión de las agencias de cooperación técnica alemana DED, GTZ e InWent, en enero de 2011 para implementar un trabajo sostenible y adecuado a las necesidades de los contextos de trabajo, en el entendido de que ser sensible al conflicto aumenta la calidad y el impacto de las acciones, razón por la cual se busca que se convierta en un pilar de todo proceso y proyecto realizado por la Cooperación Alemana. El GIZ/ PADEP aplicó en 2008 la metodología *Peace and Conflict Assessment* (PCA)⁴ y generó los insumos necesarios (como por ejemplo la identificación de las *Necesidades de Paz*) para implementar procesos de planificación, ejecución y monitoreo con *Sensibilidad al Conflicto*, entendiendo eso como un compromiso institucional.

Contenido del manual

Este es un documento flexible, cuyas partes son independientes y pueden ser aplicadas en función de las necesidades de cada usuario. Contiene un glosario de los términos y conceptos más importantes, y luego se desarrolla en dos partes: una primera parte que explica los pasos que se deben seguir para construir un *proceso de asesoría sensible al conflicto* y una segunda parte que presenta un ejemplo de este proceso de reflexión realizado y de su registro en el sistema de planificación de GIZ/PADEP (MiPadep).

Se espera que la aplicación futura de este manual por los diferentes programas de la Cooperación Alemana aporte sugerencias, experiencias y resultados que lo mejoren.

1 En PADEP los procesos de asesoría se planifican a través de los denominados Procesos de Cambio (PC).

2 Los resultados de este proceso de reflexión sobre *Sensibilidad al Conflicto* se registran en el MiPadep (sistema de monitoreo del GIZ/PADEP).

3 Ver *Übersektorales Konzept zur Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit -ÜSK* (Concepto trans-sectorial de la Cooperación Alemana para la prevención de crisis, la transformación de conflictos y la promoción de la paz), BMZ 2005.

4 El PCA es la metodología vinculante para los programas de la Cooperación Alemana para garantizar su *Sensibilidad al Conflicto*. Consiste de 4 pasos: 1a: Análisis de contexto, 1b: Identificación de Necesidades de Paz, 2. Análisis de relevancia, 3. Análisis de riesgos, 4. Monitoreo. Ver también el documento de -Lecciones de la aplicación del PCA en el GIZ/ PADEP, incluido en este mismo CD.

Glosario

Los conceptos básicos que requieren un entendimiento común son:

Sensibilidad al Conflicto: ⁵	Se entiende <i>Sensibilidad al Conflicto</i> (SaC) como: <ol style="list-style-type: none">conocer el contexto de las medidas,conocer la interacción de las medidas con el contexto yactuar acorde con estas reflexiones y, cuando haya la oportunidad, aportar a la transformación constructiva de los conflictos.
Conflicto:	<p>El conflicto ocurre cuando dos partes relacionadas (sean individuos, grupos, comunidades o Estados) se encuentran divididas por causa de intereses u objetivos percibidos como incompatibles o como resultado de la competencia por el control de recursos escasos.⁶</p> <p>La detección de conflictos en procesos de asesoría no implica que no se realizarán las acciones previstas, más bien indica que las medidas previstas se desarrollan en un contexto complejo, el cual –en función a su gestión– puede volverse oportunidad o riesgo para las asesorías. Por eso, la identificación de conflictos debe llevar al replanteamiento del cómo de la implementación y a reflexionar sobre la necesidad de procesos específicos de apoyo.</p>
Conector/Potencial de Paz:	Entre los conectores/potenciales de paz figuran todos aquellos factores que unen a las personas/actores en una situación conflictiva donde prevalece la división y que contribuyen a un sentimiento de pertenencia y responsabilidad compartida (inclusión). Los conectores pueden ser una lengua común, infraestructuras compartidas (teléfono, carreteras y transporte público), recuerdos comunes, matrimonios exógenos, fiestas religiosas o nacionales comunes o las personas particularmente integradoras que tienden puentes sobre las fronteras del conflicto.
Divisor/Fuente de tensión:	Los divisores/fuentes de tensión incluyen a todos aquellos factores que utilizan/son elementos y recursos para mantener la polarización existente entre las partes en conflicto. Por ejemplo: la corrupción, la impunidad del castigo, el acceso desigual a los recursos, a los servicios y al empleo, las barreras lingüísticas, la manipulación de las diferencias étnicas, la pérdida de confianza en las instituciones estatales, la autoridad en declive de los mediadores (clero, profesores, personas mayores).
Necesidades de Paz:	<p>Las Necesidades de Paz describen las condiciones cuya satisfacción permitiría la construcción de una sociedad pacífica. El término sociedad pacífica no implica ausencia de conflicto sino denota una colectividad cuyas instituciones formales e informales tienen la capacidad de transformar los conflictos de manera constructiva.</p> <p>En el marco del trabajo del área focal Estado y Democracia y a través de la implementación de un <i>Peace and Conflict Assessment</i> (Programa de evaluación de paz y conflictividad), GIZ/PADEP formuló en el año 2008 las siguientes Necesidades de Paz:</p> <ol style="list-style-type: none">Promover acercamiento y diálogo en torno a agendas en conflicto entre actores sociales, institucionales y políticos para la construcción de visiones compartidas.Promover el funcionamiento de mecanismos inclusivos y equitativos para una gestión pública gubernamental democrática y participación corresponsable.Fomentar una cultura de paz y del bien común para la convivencia pacífica intercultural.Apoyar a las instituciones estatales y supraestatales para que cumplan con su mandato de manera legítima, transparente y eficiente.Promover que la nueva institucionalidad del Estado fortalezca el estado de derecho.

⁵ International Alert, Resource Pack for Conflict Transformation, Londres: Marzo de 2003.

⁶ Avruch. Conflict resolution, Nueva York, 1996.

I. Pasos para la construcción de procesos de asesoría *Sensibles al Conflicto*

En el siguiente cuadro se plantean siete pasos mínimos para la construcción de un proceso de asesoría *Sensible al Conflicto*, indicando las personas responsables para cada paso y un comentario explicativo:

Paso	Acción	Responsable	Comentario
0	Generar condiciones previas: <ul style="list-style-type: none"> • Aclaración de mandatos • Definición de <i>Necesidades de Paz</i> (resultado de la aplicación del PCA) • Sensibilización sobre el concepto SaC • Conocimiento de los conceptos básicos de <i>Sensibilidad al Conflicto</i> 	Coordinación de programa/ Responsables del tema trans- versal: <i>Sensibilidad al Conflicto</i> , Asesores del programa	
1	Definir la contribución de los objetivos del componente a las <i>Necesidades de Paz</i> (NdP) del programa.	Coordinador del programa	Estos pasos apoyan directamente la definición de temas, actores y regiones del proceso de asesoría.
2	Definir y especificar la contribución de los objetivos del proceso de asesoría a las NdP.	Coordinador de componente	
3	Formular una propuesta inicial respecto de qué, cómo, con quién, dónde y cuándo realizar el proceso de asesoría.	Coordinador de componente/ Coordinador de área temática	Tomando en cuenta la orientación hacia las NdP y los criterios y orientaciones usuales del programa.
4	Revisar la propuesta inicial bajo el enfoque de <i>Sensibilidad al Conflicto</i> : <ol style="list-style-type: none"> a) hacer un mapeo de actores e identificar conectores y divisores, b) identificar las interrelaciones del contexto con la propuesta inicial. 	Equipo que trabajará el proceso de asesoría	Los pasos de la reflexión, desde la propuesta inicial hasta su versión final, deben documentarse en las diferentes matrices.
5	Ajustar la propuesta inicial del proceso de asesoría.	Coordinador de Componente/ Coordinador de línea temática y equipo que trabajará el proceso de asesoría	En función a las reflexiones realizadas en el paso 4, se deben ajustar los planteamientos para que el proceso de asesoría no haga daño en el contexto, ni sea puesto en riesgo por él. Al contrario, se deben tomar todas las medidas posibles para lograr una incidencia positiva en el contexto conflictivo.

6	Formular los indicadores del proceso incluyendo las conclusiones de las reflexiones de los pasos 4 y 5. Para generar indicadores de fácil entendimiento se registra las especificidades SaC como requerimientos de apoyo (requerimiento SaC) al lado de los mismos indicadores.	Coordinador de Componente/Coordinador de línea	Se debe especificar cuáles son las condiciones que deben proveerse para que el indicador sea cumplido con <i>Sensibilidad al Conflicto</i> . El cumplimiento de estos requerimientos debe ser monitoreado.
7	Registrar la versión final del proceso de asesoría en el sistema de planificación MiPadep.	Coordinador de Componente/Coordinador de línea	

Las reflexiones y planteamientos que surjan de este proceso de siete pasos estarán supeditados a las decisiones del comité de aprobación de los procesos de asesoría a nivel del programa (PC Halfa) y serán retomados durante el monitoreo.

Los pasos 1, 2 y 3 de esta construcción son considerados estratégicos porque deben tomar en cuenta otros criterios clave además de los elementos *Sensibles al Conflicto*; por lo tanto, serán realizados por el coordinador del programa y los coordinadores de los componentes previamente.

Cómo generar la información requerida para el ajuste de la propuesta inicial

Para construir un proceso de asesoría con *Sensibilidad al Conflicto* (SaC) se requiere analizar el contexto y su interacción con la propuesta inicial, reflexión que permitirá realizar los ajustes necesarios.

Procesos de asesoría temáticos

La reflexión, junto al mapeo de actores para procesos de asesoría temáticos, brindará información sobre el entorno del tema con el cual se trabajará mediante la pregunta clave:

¿cuál es el contexto conflictivo que se desenvuelve alrededor del tema que se quiere trabajar?7

Procesos de asesoría por cliente

Del mismo modo, en el caso de procesos de asesoría por cliente se analizará su situación en relación al contexto y al universo de actores relevantes, buscando responder a las preguntas:

¿de qué forma se involucra el cliente en el contexto conflictivo (a nivel nacional y/o regional)?,

¿Inciden en este panorama los posibles temas con los que se van a trabajar?

Paso 3: Formulación de la propuesta inicial

1. Para identificar las interrelaciones del contexto con la propuesta inicial, es necesario, en primera medida, llenar las filas 1-5 de la siguiente matriz (partiendo de que la propuesta inicial fue construida tomando en cuenta su vinculación con las *Necesidades de Paz -NdP*).

Matriz inicial		
Preguntas generales	Propuesta inicial del proceso de asesoría	Propuesta ajustada del proceso de asesoría
1. ¿Qué se va a trabajar?		
2. ¿Con quién se piensa trabajar?		
3. ¿En qué regiones se va a trabajar?		
4. ¿De qué forma se va a trabajar?		
5. ¿Con qué temporalidad?		

7 Si se prevé trabajar el tema en diferentes regiones se debe realizar un mapeo de actores para cada región.

Preguntas en función de la conflictividad	Resultado de las reflexiones
1. ¿En qué conflictos se prevé que se verá inmerso el trabajo? ¿Qué y quiénes serían fuentes de tensión o potenciales de paz?	
2. ¿Qué riesgos se prevén? es decir, ¿qué incidencia podría tener el contexto sobre el objetivo, el cronograma y las contrapartes involucradas?	
3. Una vez identificados los riesgos, ¿cuáles serán los aspectos que se deberán observar o monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?	
4. ¿Qué impactos no previstos puede implicar el trabajo en el contexto, específicamente sobre los conectores y divisores?	
5. Respecto a los impactos no previstos, ¿qué aspectos se deberán observar y monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?	
6. ¿Cómo se pueden mitigar los riesgos e impactos negativos y/o fortalecer los impactos positivos?	

Paso 4a: mapeo de actores

2. Realizar un mapeo de actores, para lo cual será necesario:
 - a. identificar los actores:
 - posibles actores contrapartes,
 - autoridades con competencia temática,
 - actores con poder fáctico de incidencia (sin mandato) en el tema o en la región,
 - b. evaluar la posición de los actores identificados frente al objetivo del proceso de asesoría y su poder de incidencia en el tema o región de trabajo,
 - c. registrar la evaluación y su justificación en la siguiente matriz:

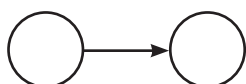
Evaluación de actores			
Actor	Categoría del actor: <ul style="list-style-type: none"> - es una posible contraparte - tiene competencia temática - tiene poder fáctico en la región o en el tema que se va a trabajar 	¿Qué posición tiene el actor frente al objetivo del proceso de asesoría? <ul style="list-style-type: none"> • a favor • indiferente • en contra <i>Justificar la ponderación.</i>	¿Qué poder de incidencia tiene el actor en el tema y/o la región? <ul style="list-style-type: none"> • alto • medio • bajo <i>Justificar la ponderación.</i>

d. Ubicar los actores en la siguiente matriz:⁸

Matriz de mapeo de actores

Mapeo de actores			
Alto poder de incidencia en el tema y/o la región			
Mediano poder de incidencia en el tema y/o la región			
Bajo poder de incidencia en el tema y/o la región			
	A favor del objetivo del proceso de asesoría	Indiferente frente al objetivo del proceso de asesoría	En contra del objetivo del proceso de asesoría

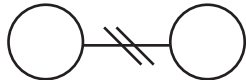
e. Analizar y señalar⁹ las interrelaciones entre los actores (sobre la matriz de mapeo de actores)



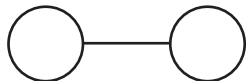
Una flecha entre dos partes del conflicto representa una relación de dominio o de una fuerte influencia.



Las líneas en zigzag (/ \ / \ / \ / \) representan una relación conflictiva.



Una línea atravesada por dos rayas transversales representa una relación interrumpida.



Una línea entre dos partes del conflicto representa una buena relación.



Una línea doble representa una alianza o comunidad de intereses.

3. Identificar conectores (potenciales de paz) y divisores (fuentes de tensión), en la matriz de mapeo de actores (señalándolos con colores diferentes).
4. Registrar el resultado de las reflexiones alrededor de las preguntas sobre conflictividad en la segunda parte de la matriz inicial →

⁸ Adaptación del instrumento desarrollado por el DED-Ecuador para la implementación del Eje de Sensibilidad hacia los Conflictos, 2009.

⁹ Se desconoce la fuente original de esta representación gráfica.

Paso 4 a+b: identificar las interrelaciones del contexto con la propuesta inicial

Preguntas en función de la conflictividad	Resultado de las reflexiones
1. ¿En qué conflictos se prevé que se verá inmerso el trabajo? ¿Qué y quiénes serían fuentes de tensión o potenciales de paz?	
2. ¿Qué riesgos se prevén?, es decir, ¿qué incidencia podría tener el contexto sobre el objetivo, el cronograma y las contrapartes involucradas?	
3. Una vez identificados los riesgos, ¿cuáles serán los aspectos que se deberán observar o monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?	
4. ¿Qué impactos no previstos puede implicar el trabajo en el contexto, específicamente sobre los conectores y divisores?	
5. Respecto a los impactos no previstos, ¿qué aspectos se deberán observar y monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?	
6. ¿Cómo se pueden mitigar los riesgos e impactos negativos y/o fortalecer los impactos positivos?	

Paso 5: ajustar la propuesta inicial

- Ajustar la propuesta inicial del proceso de asesoría en función al análisis realizado en los pasos 4a+b.

Las siguientes preguntas generadoras pueden ayudar en esta tarea:

Preguntas generales	Preguntas generadoras para realizar los ajustes
¿Qué se va a trabajar?	Para disminuir los riesgos y los impactos negativos no previstos, ¿el contexto identificado requiere la vinculación del objetivo previsto con otros temas? ¿Se puede generar una incidencia positiva en el contexto a través de la vinculación de otros temas? ¿Cuáles?
¿Con quién se piensa trabajar?	¿Cómo se prevé relacionarse/fortalecer a los conectores (potenciales de paz) en el proceso de asesoría? Si las contrapartes demuestran actitudes negativas que más bien apoyan la división, ¿cómo se piensa revertir la situación (fortalecer conectores)?
¿En qué regiones se va a trabajar?	¿Se requiere vincularse con otros niveles para tener una incidencia constructiva en la región donde se va a trabajar?
¿De qué forma se va a trabajar?	¿Cómo se va a desarrollar el trabajo para tener una incidencia positiva en la conflictividad? ¿Qué procesos de apoyo se requieren?
¿Con qué temporalidad?	¿Se ajustó el cronograma en función a la mitigación de los riesgos identificados?

Pasos 6 y 7: identificación de los requerimientos SaC y registro de las reflexiones

El registro de los resultados de la reflexión y la identificación del requerimiento SaC se encuentra en la parte III de este documento.

Debe ser reiterado que el objetivo de este proceso es la reflexión conjunta de los asesores involucrados en la medida sobre la

interrelación de la misma con el contexto conflictivo y que el llenar de las matrices sólo debe ser entendido como registro de las reflexiones.

Posibles requerimientos SaC, o sea especificaciones a los indicadores de impacto que los procesos de asesoría deben contemplar, entre otros podrían ser:

- La realización de análisis de actividades específicas y su interrelación con el contexto conflictivo,
- la consideración de metodologías dialógicas en la implementación,
- la necesaria inclusión de actores de ambos bandos del conflicto identificado,
- la necesidad de monitoreos específicos en función a determinados avances y desarrollos en el marco de la medida.

II. Aplicación de la metodología propuesta para el cumplimiento de los pasos 4 y 5 (caso ficticio).

A continuación se presentan los instrumentos para la reflexión parcialmente llenados, con el objetivo de ejemplificar la lógica de análisis y de implementación.

Paso 3: Formulación de la propuesta inicial

Así, para generar la información que se requiere, se deberá:

1. Definir la primera propuesta para el proceso de asesoría, respondiendo las cinco primeras preguntas de la matriz inicial:

Matriz inicial		
Preguntas generales	Propuesta inicial de proceso de asesoría	Propuesta ajustada del proceso de asesoría
1. ¿Qué se va a trabajar?	Mejora de la producción agrícola en la región A	
2. ¿Con quién se piensa trabajar?	Municipio X Municipio Y Subprefectura OER ¹⁰ del lugar	
3. ¿En qué regiones se va a trabajar?	Región A	
4. ¿De qué forma se va a trabajar?	Capacitación e implementación de infraestructura necesaria para la producción agrícola	
5. ¿Con qué temporalidad?	2 años: 1er año implementación, 2do año réplica en los otros municipios de la región	
Preguntas sobre conflictividad	Resultado de las reflexiones	
1. ¿En qué conflictos se prevé que se verá inmerso el trabajo? ¿Qué y quiénes serían fuentes de tensión o potenciales de paz?		
2. ¿Qué riesgos se prevén?, es decir, ¿qué incidencia podría tener el contexto sobre el objetivo, el cronograma y las contrapartes involucradas?		
3. Una vez identificados los riesgos identificados, ¿cuáles serán los aspectos que se deberán observar o monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?		

¹⁰ Organizaciones Económicas Rurales. En las OER se agrupan los productores, artesanos, etc. de un determinado rubro o territorio; muchas veces pueden ser actores base para organizar intervenciones en el área de desarrollo económico municipal.

4. ¿Qué impactos no previstos puede implicar el trabajo en el contexto, específicamente sobre los conectores y divisores?	
5. Con respecto a los impactos no previstos, ¿qué aspectos se deberán observar o monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?	
6. ¿Cómo se pueden mitigar los riesgos e impactos negativos y/o fortalecer los impactos positivos?	

Paso 4a: mapeo de actores

2. Realizar un mapeo de actores (apoyándose en la siguiente tabla), para lo cual será necesario:
 - a. identificar los actores:
 - posibles actores contrapartes
 - autoridades con competencia temática
 - actores con poder fáctico de incidencia (sin mandato) en el tema o la región,
 - b. evaluar la posición de los actores identificados frente al objetivo del proceso de asesoría y su poder de incidencia en el tema/región de trabajo,
 - c. registrar la evaluación y su justificación

Evaluación de actores			
Actor	Categoría del actor: <ul style="list-style-type: none"> • es una posible contraparte, • tiene competencia temática, • tiene poder fáctico en la región o en el tema que se va a trabajar 	¿Qué posición tiene el actor frente al objetivo del proceso de cambio? <ul style="list-style-type: none"> • a favor • indiferente • en contra <i>Justificar la ponderación.</i>	¿Qué poder de incidencia tiene el actor en el tema y/o la región? <ul style="list-style-type: none"> • alto • medio • bajo <i>Justificar la ponderación.</i>
Municipio X	Contraparte	A favor <i>Justificación:</i> Beneficiado directo. Se cuenta con una carta de intenciones.	Bajo <i>Justificación:</i> a través de un diagnóstico organizacional (DO) se identificó baja institucionalidad.
Municipio Y	Contraparte	A favor <i>Justificación:</i> Beneficiado directo. Se cuenta con una carta de intenciones.	Medio <i>Justificación:</i> Experiencia de asesorías anteriores.
Subprefectura	Contraparte	A favor <i>Justificación:</i> Beneficiado directo. Se cuenta con carta de intenciones.	Medio <i>Justificación:</i> DO, mediana institucionalidad.
OER del lugar	Contraparte	A favor <i>Justificación:</i> Beneficiado directo. Se cuenta con carta de intenciones. Se requiere un análisis más específico de las diferentes OER porque parece que en las del municipio X existe muy buena disposición, mientras que se percibió tonos más críticos en las OER del municipio Y para cooperar con la cooperación internacional.	Alto <i>Justificación:</i> fuerte potencial movilizador como actores sociales.

Ministerio de Desarrollo Sostenible	Actor con competencia temática
Ministerio de Aguas	Actor con competencia temática
Sindicatos Campesinos	Actor con poder fáctico	Se requiere un análisis más profundo de las subcentrales. Entre la central y las subcentrales se perciben desentendimientos y posiciones diferentes respecto de trabajar con la cooperación internacional.	...
Federación de Ayllus	Actor con poder fáctico	No se tiene conocimiento suficiente, se debe analizar con más profundidad. Se supone que la Federación de Ayllus tiene una posición ambivalente (dudas) sobre si los beneficiarios realmente sean los ayllus.	Alto <i>Justificación:</i> en el pasado logró inmovilizar el municipio bloqueando las vías principales de transporte.
Cámara de Comercio de la región A (Empresarios)	Actor con poder fáctico	No se tiene conocimiento suficiente, se debe analizar con más profundidad. El actor tiene interés en generar una visión integradora de desarrollo regional; tiene buena entrada con todos los actores regionales.	...

- d. ubicar los actores en la siguiente matriz y
- e. analizar y señalar las interrelaciones entre los actores,

Mapeo de actores			
Alto poder de incidencia en el tema y/o la región		Federación de Ayllus	
Mediano poder de incidencia en el tema y/o la región	Municipio Y	OER	Cámara de Comercio ...
Bajo poder de incidencia en el tema y/o la región		Subprefectura	
	Municipio X		
	A favor del objetivo del proceso de asesoría	Indiferente frente al objetivo del proceso de asesoría	En contra del objetivo del proceso de asesoría

3. identificar conectores y divisores,
4. registrar el resultado de las reflexiones sobre las preguntas acerca de la conflictividad (segunda parte de la matriz inicial).

Paso 4 a+b: identificar las interrelaciones del contexto con la propuesta inicial

Preguntas sobre conflictividad	Resultado de las reflexiones
<p>1. ¿En qué conflictividad se verá inmerso el trabajo previsto? ¿Qué y quiénes serían fuentes de tensión o potenciales de paz?</p>	<p><u>Líneas de conflicto</u> Conflictos entre los diferentes actores pugnando por recursos públicos. Se complejiza el contexto debido al discurso identitario de los actores. Se habla del conflicto entre indígenas y no indígenas, o sea el municipio X vs. el municipio Y. La misma percepción de conflictos identitarios se encuentra dentro de las OER.</p> <p><u>Fuentes de tensión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • escasez de recursos financieros • memoria social de una distribución inequitativa de los pocos recursos existentes • politización y etnificación del tema • las organizaciones matriciales (Central del Sindicato, Federación de Ayllus) buscan hegemonizar la opinión de las subcentrales/ayllus. Se percibe luchas por el poder interno y una posición politizada y no técnica en los actores. <p><u>Potenciales de Paz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • actitud abierta de los empresarios a entenderse con todos • interés de todos los actores por el tema de desarrollo • uso de infraestructura común (carretera)
<p>2. ¿Qué riesgos se prevén?, es decir, ¿qué incidencia podría tener el contexto sobre el objetivo, el cronograma y las contrapartes involucradas?</p>	<p><u>Riesgos para el logro del objetivo</u> Si no se logra un entendimiento entre los actores, se dificulta el cumplimiento del objetivo. Para obtener los recursos necesarios (p.ej. agua) se requiere una cooperación estrecha entre ellos.</p> <p><u>Riesgos en relación al cronograma</u> La imposibilidad de toma de decisiones debido a falta de normativa podría atrasar los cronogramas previstos.</p> <p><u>Riesgos en función a las contrapartes</u> Puede haber competencia entre las contrapartes y un posible cuestionamiento de nuestra colaboración.</p>
<p>3. Una vez identificados los riesgos, ¿cuáles serán los aspectos más importantes que se deberán observar o monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?</p>	<p>Riesgos en relación al objetivo: ... Riesgos en función del cronograma: ... Riesgos con las contrapartes: ... Monitorear en la reunión mensual de las ONG/Cooperación a nivel regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué procesos de cooperación se dan entre los municipios? • ¿se está aprovechando el proceso de asesoría implementado por GIZ/PADEP como argumento político? • los pronunciamientos de los actores
<p>4. ¿Qué impactos no previstos puede implicar el trabajo en el contexto, específicamente sobre los conectores y divisores?</p>	<p>Perjuicio a otros programas de la cooperación al desarrollo porque al trabajar con los mismos actores las relaciones entre ellos podrían estar en tensión debido a nuestra acción. Si se logra concientizar acerca del beneficio de la cooperación mutua, el clima social entre actores indígenas y no indígenas podría volverse más constructivo.</p>

<p>5. Con respecto a los impactos no previstos, ¿qué aspectos se deberán observar o monitorear? ¿Con quién y con qué frecuencia?</p>	<p>En la reunión mensual de ONG/Cooperación a nivel regional, se podría monitorear:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la percepción de otros proyectos sobre la interrelación de sus contrapartes desde que comenzaron nuestras intervenciones, • qué espacios de cooperación existen entre actores indígenas y no indígenas desde que comenzó nuestra intervención (comparando la situación encontrada al inicio de las actividades y los cambios percibidos durante la implementación).
<p>6. ¿Cómo se pueden mitigar los riesgos e impactos negativos y/o fortalecer los impactos positivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la coordinación con otros programas, buscando espacios conjuntos de análisis y reflexión, por ejemplo, análisis conjunto del <i>Do no harm</i> (DNH). • Incluyendo el diálogo intercultural como línea transversal de trabajo. • Ajustando el cronograma para no crear expectativas no cumplibles y perjudicar el trabajo posterior. • Aclarando la posición apartidaria de la Cooperación Alemana. • Desarrollando una estrategia de comunicación específica.

Paso 5: ajustar la propuesta inicial

5. Ajustar la propuesta inicial del proceso de asesoría en función de las reflexiones

	Propuesta inicial del proceso de asesoría (PC)	Propuesta ajustada del proceso de asesoría (PC)
<p>1. ¿Qué se va a trabajar?</p>	<p>Mejoramiento de la producción agrícola en la región A</p>	<p>Mejoramiento de la producción agrícola en la región A, a través de procesos que impulsan tanto la producción agrícola como el entendimiento intercultural.</p>
<p>2. ¿Con quién se piensa trabajar?</p>	<p>Municipio X Municipio Y Subprefectura OER del lugar</p>	<p>Municipio X Municipio Y Subprefectura OER del lugar Federaciones de Campesinos y Ayllus (los OER responden a ellos más que a los municipios)</p>
<p>3. ¿En qué regiones se va a trabajar?</p>	<p>Región A</p>	<p>Región A</p>
<p>4. ¿De qué forma se va a trabajar?</p>	<p>Capacitación Implementación de infraestructura necesaria para la producción agrícola</p>	<p>Capacitación Implementación de infraestructura necesaria para la producción agrícola Procesos de diálogo intercultural</p>
<p>5. ¿Con qué temporalidad?</p>	<p>2 años: 1er año implementación 2do año réplica en los otros municipios de la región</p>	<p>Dejar la réplica para otro proceso de asesoría. Orientar los dos años a la implementación de las medidas para lograr una intervención integral y dialógica.</p>

III. Paso 6 y 7 - Formulario del PADEP para el registro de procesos de asesoría (Procesos de Cambio)¹¹

FORMULARIO DE REGISTRO DEL PROCESO DE CAMBIO (PC)

Fecha de actualización: 02/02/2010

1) INFORMACIÓN GENERAL

CÓDIGO:	
NOMBRE DEL PC:	Mejoramiento de la producción agrícola en la región A mediante procesos que impulsan tanto la producción agrícola como el entendimiento intercultural
RESPONSABLE:	Actual: Alterno:

El objetivo del PC debe demostrar una vinculación con las Necesidades de Paz (NdP) (ver a continuación punto 3.1.).

2) OBJETIVO E INDICADORES

Objetivo del PC	Objetivo formulado en términos de la cadena de impacto del PADEP.			
Indicadores del PC	Los indicadores deben enmarcarse en la lógica de impacto; máximo 4 indicadores, incluyendo equidad social (interculturalidad, género y pobreza)	Indicador	Medio de verificación	Comentarios sobre la incidencia en el indicador
INDICADOR 1	Hasta fines del 2010 se ha mejorado la producción agrícola en x%.	Requerimiento SaC para el cumplimiento del Indicador El 20% de las medidas implementadas tiene como objetivo mejorar las relaciones entre actores indígenas y no indígenas.		Este requerimiento se genera a partir de la definición de condiciones mínimas para que el PC no tenga impactos negativos en el contexto y el contexto en él.
INDICADOR 2		
INDICADOR 3				
INDICADOR 4				

11 Los procesos de asesoría se denominan Procesos de Cambio (PC) en el marco de la terminología del PADEP.

Relación a indicadores de los componentes	Descripción de la contribución al cumplimiento del indicador (% que se deberá determinar en el marco del PC Alfa) considerando la totalidad de la fase. Contribuciones indirectas al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y al Millenium Development Goals (MDG) a través de los indicadores de componente.		%
Relación a indicadores del programa	Contribuciones indirectas al PND y MDG a través de los indicadores de componente.		
Componentes involucrados	Se parte del supuesto de que los diferentes componentes llevan adelante Proyectos de Cambio (PyC), de manera que el Proceso de Cambio (PC) que se esté realizando pueda contribuir a indicadores de otros componentes.		

3) JUSTIFICACIÓN DEL PROCESO Y ANÁLISIS DE CLIENTES Y ACTORES

3.1) Justificación del Proceso

JUSTIFICACIÓN DEL PROCESO	Descripción/análisis de la problemática, oportunidad interna y externa de trabajar ¿qué se hará concretamente, cómo se asegurará la sostenibilidad?	<p>Aquí comienza la construcción de un PC con SaC, una vez definida su dirección.</p>
Contribución de los objetivos del componente a las Necesidades de Paz (NdP)	Información que deberá ser llenada por el Coordinador del Programa	
Contribución de los objetivos del Proceso de Cambio con las Necesidades de Paz (NdP)	Información que debe ser llenada por el Coordinador del Componente respectivo. El aporte concreto del PC a las NdP se visibiliza...	

El análisis de los actores es la base para la construcción de todo Proceso de Cambio con SaC.

3.2) Análisis de actores y clientes

Actores: <ul style="list-style-type: none"> • con los cuales se trabaja/contrapartes • que tienen competencia sobre el tema • que tienen poder fáctico en la región o sobre el tema y pueden incidir a través de movilizaciones o acciones políticas 	Actitud inicial de los actores frente al objetivo del proceso: <ul style="list-style-type: none"> ○ A favor ○ Indiferente ○ En contra 	Poder de incidencia respecto de los objetivos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Alto • Mediano • Bajo 	Valoración según la escala del análisis de clientes	Convenio (¿existente? ¿previsto?)
Clientes:				
Municipio X	A favor	Baja		
Municipio Y	A favor	Mediana		
Subprefectura	A favor	Mediana		
OER del lugar	A favor	Alta		
Federaciones de Campesinos	A favor	Alta		
Federaciones de Ayllus	A favor	Alta		
Cámara de Comercio de la región A	Indiferente	...		
Actores con competencia temática (normativa institucional):				
...	En contra	Alta		
...	A favor	Mediana		
...	En contra	Alta		
...		
Actores con poder fáctico:				
...	En contra	Alta		
...	Indiferente	Alta		

Los elementos que se deben registrar en esta parte del formulario se extraen de la segunda parte de la matriz inicial, donde se responde a las preguntas sobre conflictividad.

4) SENSIBILIDAD AL CONFLICTO

Análisis de contexto

<p>¿Cuáles son los principales conflictos que se prevén respecto al tema de trabajo?</p>	<p><u>Líneas de conflicto:</u> Conflictos entre los diferentes actores pugnando por recursos públicos. Se complejiza el contexto debido a un discurso identitario de los actores. Se habla de conflicto entre indígenas y no indígenas, o sea municipio X vs. municipio Y. También en las OER se perciben conflictos se visibilizan a través de un discurso sobre la identidad.</p>
<p>¿Cuáles son las principales fuentes de tensión y actores divisores que se prevén?</p>	<p><u>Fuentes de tensión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • escasez de recursos financieros • memoria social de una distribución inequitativa de los pocos recursos existentes • politización y etnificación del tema • las organizaciones matriciales (Central del Sindicato, Federación de Ayllus) buscan hegemonizar la opinión de las subcentrales y de los ayllus. Se perciben luchas por el poder interno y una posición politizada y no técnica en los actores.
<p>¿Cuáles son los principales potenciales de paz y actores conectores que se prevén?</p>	<p><u>Potenciales de Paz:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • actitud abierta de los empresarios a entenderse con todos • interés de todos los actores por el desarrollo • uso de infraestructura común (carretera)

Análisis de impactos no previstos (PC ==> Contexto)

<p>El Proceso de Cambio que se implementa, ¿plantea el riesgo de fortalecer de alguna forma las fuentes de tensión y los divisores?</p>	<p>La implementación del Proceso de Cambio (PC) puede causar tensión entre los actores debido al ingreso de recursos, causando pugnas entre los actores regionales. En función a su memoria social y la politización del contexto el PC podría profundizar las grietas existentes si no se realizan procesos adecuados de comunicación que logren persuadir sobre el beneficio para todas las partes. Un riesgo es que algunos actores aprovechen nuestro apoyo como supuesta legitimación política.</p>
<p>El Proceso de Cambio que se está implementando, ¿fortalece de alguna forma a los potenciales de paz y a los conectores?</p>	<p>Si se lograría concientizar sobre el beneficio de la cooperación mutua, el clima social entre los actores indígenas y no indígenas se podría volver más constructivo. ...</p>

<p>¿Qué opciones existen para mitigar los efectos negativos identificados y para potenciar los positivos?</p>	<p>Coordinar con otros programas. Propiciar espacios conjuntos de análisis y reflexión (por ejemplo, <i>Do no Harm</i> [DNIH]). Incluir el diálogo intercultural como línea transversal de trabajo.</p>
<p>¿Cuáles serán los principales aspectos que se deberán observar y monitorear para conocer oportunamente los impactos no previstos (negativos y positivos)? ¿Con quién y con qué frecuencia?</p>	<p>En la reunión mensual de ONG/Cooperación a nivel regional, se podría monitorear la situación conociendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la percepción de otros proyectos sobre la interrelación de sus contrapartes desde que comenzaron nuestras intervenciones, • qué espacios de cooperación existen entre actores indígenas y no indígenas desde que comenzó nuestra intervención, (comparando la situación encontrada al inicio de las actividades y los cambios percibidos durante la implementación).

Análisis de riesgos (Contexto ==> PC)

<p>En función a los supuestos del contexto, ¿existen condiciones que podrían obstaculizar la implementación del PC...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...en sus objetivos? • ...en su cronograma de implementación? • ...en función a las contrapartes determinadas? 	<p><u>Riesgos para el logro del objetivo</u> Si no se logra un entendimiento entre los actores se dificulta el cumplimiento del objetivo. Para obtener los recursos necesarios (pej. agua) se requiere una cooperación estrecha entre ellos.</p> <p><u>Riesgos para el cumplimiento del cronograma</u> La imposibilidad de toma de decisiones debido a falta de normativa puede atrasar el cronograma previsto.</p> <p><u>Riesgos en función a las contrapartes</u> Puede haber competencia entre las contrapartes y cuestionarse nuestra colaboración.</p>
<p>¿Qué opciones existen para mitigar los riesgos identificados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir el diálogo intercultural como línea transversal de trabajo. • Ajustar el cronograma para no crear expectativas no cumplibles y perjudicar el trabajo posterior. • Aclarar la posición partidario de la Cooperación Alemana. • Desarrollar una estrategia de comunicación específica.
<p>Para monitorear los riesgos identificados, ¿qué aspectos deberán observarse?, ¿con quién y con qué frecuencia?</p>	<p>Riesgos para el logro del objetivo: ... Riesgos para el cumplimiento del cronograma: ... Riesgos en función de las contrapartes: ... Monitorear en la reunión mensual de las ONG/Cooperación a nivel regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • qué procesos de cooperación se dieron entre los municipios • si se está aprovechando nuestra asesoría como argumento político • los pronunciamientos de los actores.

El análisis del contexto permite definir en qué PyCs se requiere más apoyo específico debido a que se desarrollan en un contexto más conflictivo.

5) **PROYECTOS DEL PROCESO DE CAMBIO (PyCs)**

Código	Nombre	Objetivo	Cliente	Productos (Estrategia de réplica/hitos)	Duración	Avance	Total	Total ejecutado	Estado	PyC con necesidad de monitoreo SaC
	Implementación de sistemas de riego en el municipio X a través de mecanismos que apoyan el acercamiento entre los actores interculturales									X
	Producción de semillas de papa de alta calidad en el ayllu Z									
	...									

RESOLUCIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO HALFA

Apreciación del PC y recomendaciones	
Avance	
Semaforización	
Decisión del comité	

Importante: Adjuntar a este formulario la matriz inicial llenada y las matrices del mapeo de actores.

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

-Cooperación Técnica Alemana-

Programa de Apoyo a la Gestión Pública
Descentralizada y Lucha contra la Pobreza-PADEP
Componente 3
Transformación Constructiva de Conflictos

Calle Pedro Salazar N° 599 Sopocachi
La Paz - Bolivia
T +591+2+2118719 / 2118733
F +591+2+2118733
E componente3@padep.org.bo
I www.padep.org.bo