



Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia *Sin hacer daño*

Lecciones de la aplicación del Peace and Conflict Assessment
(PCA) en GIZ - BOLIVIA

giz



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

Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia
Sin hacer daño

Lecciones de la aplicación del Peace and Conflict Assessment
(PCA) en GIZ - BOLIVIA

La Paz, Mayo de 2011

Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia
Sin hacer daño

Lecciones de la aplicación del Peace and Conflict Assessment (PCA) en la GIZ - BOLIVIA

Programa de Apoyo a la gestión Pública Descentralizada
y Lucha contra la Pobreza –PADEP
Cooperación Técnica Alemana (GIZ)
(GIZ/PADEP)

Elaborado por:

Componente 3: Transformación Constructiva de Conflictos
Fernando Aramayo
Claudia Stengel

Con el apoyo de:
Barbara Unger
Uta Giebel

Depósito Legal: 8-1-617-09

Edición y revisión:
Patricia Urquieta C.
Comunicación GIZ/PADEP

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

El Componente 3 “Transformación constructiva de conflictos” del GIZ/ PADEP
es ejecutado bajo delegación de la GIZ por el consorcio:



Berghof Peace Support



RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene reflexiones, análisis y aprendizajes del proceso de implementación de la metodología Peace and Conflict Assessment (PCA) que se desarrolló, entre los años 2007 y 2010, en el Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza – PADEP, de la Cooperación Técnica Alemana - GIZ¹. Su difusión busca aportar a la reflexión interna del PADEP y de la Cooperación Técnica Alemana sobre las oportunidades y limitaciones que plantea su implementación.

De acuerdo a las palabras de su coordinador,² haber ejecutado un PCA a nivel de programa en el GIZ/PADEP *dio una mayor calidad a las intervenciones en contextos de conflicto como en la Región del Chaco y en los debates sobre el tema de las autonomías; sus resultados fueron incorporados en la oferta de la segunda fase extendida y se consideró la necesidad de incluir el PCA y otras medidas similares dentro de la Cooperación Alemana, ya que esto no se limita únicamente a la cooperación técnica sino debe reflejarse a nivel del Equipo País.*

El proceso aportó resultados importantes al trabajo del GIZ/PADEP, los que se reflejan en cambios en la cultura institucional e individual al haber incluido mecanismos y procedimientos para formular y monitorear los procesos de asesoría con *Sensibilidad al Conflicto*; al haber sensibilizado y capacitado a los funcionarios respecto de la importancia de reflexionar sobre el impacto de las acciones en contextos de conflicto; y al haber iniciado un giro estratégico cualitativo del programa y de la Cooperación Alemana. Todo ello, a su vez, como parte de la búsqueda de mejores resultados del trabajo en Bolivia.

Resultados e impactos del proceso

Aunque al iniciar el proceso muchos de los participantes tenían frente a él expectativas poco concretas, el balance final reporta resultados e impactos concretos y aportes significativos a una mejor implementación de las intervenciones en el contexto complejo y conflictivo de Bolivia.

Estos resultados son:

- Inclusión de elementos de transformación de conflictividad y *Sensibilidad al Conflicto* en la oferta de la segunda fase extendida y la tercera fase del PADEP;
- cambios en la cultura organizacional y en la sensibilidad y capacidades de los asesores para realizar un trabajo con *Sensibilidad al Conflicto*;
- inclusión de elementos del enfoque *Sensibilidad al Conflicto* en los procesos e instrumentos de planificación y monitoreo;
- ajustes en los procesos de asesoría y en su implementación con mejor calidad;
- aporte a que los mandatos del ÜSK sean ampliamente cumplidos en el trabajo del GIZ/PADEP;
- se motivó a la implementación de procesos específicos de *Sensibilidad al Conflicto* a nivel de la Cooperación Alemana.

Innovaciones y dificultades del proceso

Durante el proceso de implementación del PCA en GIZ/PADEP se desarrollaron importantes adaptaciones e innovaciones pero también se enfrentó dificultades que condicionaron el mismo:

Innovaciones

- El proceso no fue implementado por un grupo de consultores externos sino bajo la conducción de un equipo de consultores locales y un grupo de conducción interno en el cual participaron asesores de todos los componentes del programa. Este énfasis en las capacidades locales permitió una amplia sensibilización y apropiación de la metodología y su adaptación en función a las necesidades de los componentes.

1 La GIZ fusiona desde enero 2011 la larga experiencia y trayectoria de las agencias de la Cooperación Técnica Alemana DED, GTZ e InWEnt.

2 Dr. Dieter Katterman, Coordinador del GIZ/PADEP, en reunión de sistematización de procesos con el Componente 4.

- Debido a esta innovación –en comparación con la forma de implementación prevista– se invirtieron pocos recursos y se logró generar capacidades locales y niveles de apropiación en el programa.
- El desarrollo del proceso en diferentes etapas/ escalones durante un periodo de 3 años, debido al contexto del país y del programa, ha permitido generar resultados e impactos que han crecido con los desafíos del contexto.

Dificultades

- Inicialmente el proceso fue concebido como una experiencia piloto, no vinculante y sin mucha claridad sobre sus implicancias y requerimientos, lo cual no permitió desarrollar un mandato que apoyara una participación e involucramiento proactivo de los niveles gerenciales.
- La ausencia de TdR del proceso dificultó un claro entendimiento del mismo por los colaboradores del programa.
- En enfoque que la metodología PCA se orienta sobre todo en los resultados finales (producto final) dificultó el aprovechamiento operativo de los productos que emanaron de las diferentes etapas del proceso.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACION	9
INTRODUCCION	11
ANTECEDENTES	11
DESAFÍOS PARA EL TRABAJO DE LA COOPERACIÓN ALEMANA EN BOLIVIA	11
EL PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA Y LUCHA CONTRA LA POBREZA – GIZ/ PADEP	12
SOBRE EL DOCUMENTO	13
CAPÍTULO 1 - PEACE AND CONFLICT ASSESSMENT (PCA) - PROCESO DE APLICACIÓN EN EL PADEP	15
EL PROCESO PCA EN EL GIZ/ PADEP	17
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	19
ADAPTACIONES	21
CAPÍTULO 2 - UTILIDAD E IMPACTO DEL PROCESO EN EL PADEP Y LA COOPERACIÓN ALEMANA	25
DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS ESPECÍFICOS	28
CAPÍTULO 3 - VALORACIONES DEL PROCESO Y LECCIONES APRENDIDAS	31
VALORACIONES INTERMEDIAS DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL PROCESO	33
BALANCE ENTRE EXPECTATIVAS INICIALES E IMPACTO DEL PROCESO	34
LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	35
ANEXOS	39
¿EN QUÉ CONSISTE EL PCA?	41
NECESIDADES DE PAZ DEL PADEP	44
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DE GIZ/PADEP CON SENSIBILIDAD AL CONFLICTO	45
LISTADO DE ABREVIATURAS	51
BIBLIOGRAFÍA	52

PRESENTACION

Apoyar al desarrollo en Bolivia ha supuesto, para la Cooperación Alemana, transitar por procesos de reforma del Estado en los cuales hemos sido actores y, por tanto, a diferentes intensidades, responsables de los procesos como de sus resultados.

Asumirse actor con responsabilidad, supone comprender que el contexto en el cual se desarrollan las acciones se ve influido por éstas y, del mismo modo, en sentido inverso. Esta ida y vuelta, en circunstancias de conflicto y conflictividad, supone valorar los posibles efectos y consecuencias de las acciones de la cooperación internacional al desarrollo, siempre bien intencionadas aunque no ajenas al riesgo de su instrumentalización por parte de la contienda política y de los procesos de polarización social y políticos.

Precisamente, a esto llama la Cooperación Alemana al Desarrollo "*Sensibilidad al Conflicto*", lo cual implicó para su programa de la GIZ: Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza - PADEP, luego de la implementación de métodos e instrumentos, como lo son el *Peace and Conflict Assessment* (PCA) y *Do No Harm* (DNH), la aplicación de estos resultados y sus ajustes pertinentes. Ambos métodos son orientados a diseñar procesos de asistencia técnica que eviten ser escaladores de conflicto y, más bien, permitan su mitigación y su transformación constructiva.

Trabajar con *Sensibilidad al Conflicto* supone, una abstracción de la propia realidad para ser crítico con uno mismo, tanto como institución o como profesional dentro de ella; al final las instituciones son el resultado de lo que sus integrantes hacen de ellas. En este sentido, los resultados alcanzados en el proceso de incorporación del enfoque de *Sensibilidad al Conflicto* en el PADEP muestran lo importante que es incidir en las personas que prestan el asesoramiento a las diferentes contrapartes del Programa para que sean ellas quienes incorporen en sus acciones la filosofía de la *Acción sin Daño*.

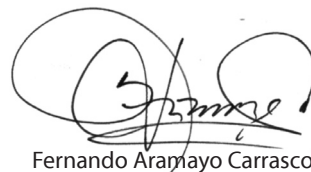
Lo expuesto permite afirmar que, el esfuerzo de todos y todas quienes formaron parte del equipo de asesores y asesoras del Componente 3 de "Transformación Constructiva de Conflictos" de GIZ/PADEP se completa con una innovación, siempre perfectible, que refleja la clara intención de repetir la experiencia de mejor manera.

El presente es uno de tres documentos que presentan lo aprendido en el camino recorrido, para incorporar tanto a la asesoría técnica como a los procesos, el enfoque de *Sensibilidad al Conflicto*. Se trata de una guía metodológica y dos documentos de lecciones aprendidas sobre las aplicaciones PCA y del proceso de asesoría, que resumen estos esfuerzos que esperamos sean de utilidad para quienes asumirán similares desafíos en los diferentes programas de la Cooperación Alemana al desarrollo (GIZ) y, por qué no, también para otras agencias de cooperación al desarrollo.

La Paz, mayo 2011



Dr. Dieter Kattermann
Coordinador del Programa de Apoyo a la Gestión
Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza
(GIZ/PADEP)



Fernando Aramayo Carrasco
Coordinador del Componente
"Transformación Constructiva de Conflictos"
(GIZ/PADEP)

INTRODUCCION

Antecedentes

Desde 1998, la “prevención de crisis, la gestión de conflictos y la promoción de la paz” figura como un asunto transversal en la cooperación para el desarrollo. Esta orientación política se reflejó, entre otros, en la creación de nuevas líneas presupuestarias en el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) en 2005 y en la adopción de un “concepto transsectorial de prevención de crisis, gestión de conflictos y promoción de la paz” (Übersektorales Konzept zu Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung – ÜSK), que desde el año 2006 constituye un marco de control obligatorio para todas las solicitudes nuevas de proyectos de la cooperación financiera y técnica bilateral, y un marco de orientación para las organizaciones no gubernamentales alemanas financiadas con fondos del Ministerio Federal.

En este marco se identificó el *Peace and Conflict Assessment (PCA)* – La Evaluación de la Paz y los Conflictos - como metodología vinculante de la GTZ, ahora GIZ, para (re)planificar los proyectos que se desarrollan en países con alta necesidad de prevención de conflictos. Esta herramienta fue desarrollada en el año 2005 por Paffenholz y Rychler y publicada por el BMZ en conjunto con la entonces GTZ y el KfW en alemán en el 2007, y en inglés recién en el 2008; mientras tanto y a pesar de ello fue aplicado en varios países con amplitudes, fines y procesos diferentes.

La fuerte conflictividad que vivió Bolivia durante la década pasada llevó a diagnosticarla como país “con mayor necesidad de prevención de conflicto”, lo que mostró la necesidad de orientar los programas y proyectos de cooperación para asegurar que no provoquen impactos negativos no deseados; es decir, que no hagan daño (*Do No Harm – Acción sin Daño*) y que apoyen a la construcción de paz. Así, el PADEP emprendió la implementación de un PCA con el fin de garantizar la calidad de sus intervenciones.

Un primer ejercicio de la metodología se realizó en el PADEP a finales del 2005, el mismo que consistió en un análisis de conflicto y en la identificación de *Necesidades de Paz*.³ Aunque no quedaron documentados el proceso ni su seguimiento, y tampoco se estableció su implementación en PADEP con un carácter vinculante, significó un importante insumo en función a la sensibilización para el tema y el conocimiento sobre la metodología.

A inicios del 2007 el Componente 4 “Gestión Constructiva de Conflictos” llevó a cabo un PCA basado en la oferta de un consorcio⁴ que ganó la licitación postulando la necesidad de su aplicación. Una primera experiencia en solo un área de trabajo del componente posteriormente fue asumida a nivel de programa por el interés del coordinador del PADEP, Dr. Dieter Kattermann, quien determinó la implementación obligatoria de esta metodología y delegó la estructuración y facilitación metodológica del proceso a los técnicos del Componente 4, por su especialización en el tema.

Desafíos para el trabajo de la Cooperación Alemana en Bolivia⁵

Contexto de país

Bolivia vive un contexto de extremas polarizaciones como resultado de posiciones encontradas en términos político-ideológicos, económicos, socioculturales e identitarios.

Desde la llamada Guerra del Agua, en el año 2000, irrumpen periódicamente –con expresiones violentas en el seno de la sociedad boliviana– diferentes conflictos, tales como la querrela por la repartición de los recursos provenientes de las regalías de los hidrocarburos o la problemática en torno al régimen autonómico.

³ Implementado por Diego Ávila, Constanze Helmchen y Elías Orellana en diciembre de 2005.

⁴ COMO-Berghof-GOPA.

⁵ C3 – PADEP GTZ, Cuaderno 6: Compendio de los análisis regionales de conflictividad de la Cooperación Alemana: Conclusiones de los análisis de conflictividad y recomendaciones para el trabajo de la Cooperación Alemana en Bolivia. 2011

Con la elección de Evo Morales Ayma como presidente de la República y la llegada del Movimiento al Socialismo (MAS) al gobierno, en 2006, se propuso un cambio en las condiciones de acceso a la tierra, en la propiedad de los recursos naturales y sobre todo en los aspectos inherentes al poder político, proceso de cambio que afectó también a los clivajes étnicos y regionales.

Estos cambios y la forma de su implementación provocaron resistencia en las fuerzas opositoras y en las élites tradicionales. Así, ideologías contrarias y movilizaciones masivas llevaron en 2007 y 2008 a enfrentamientos violentos motivados políticamente.

Después de un complejo y largo proceso de negociación sobre la nueva Constitución Política de Estado (2006-2009) las elecciones de 2009 y 2010 cimentaron la mayoría del MAS. Los desafíos se enmarcan, por lo tanto, en continuar –de manera inclusiva y respetando el Estado de Derecho– las reformas empezadas.

En un contexto conflictivo, como el de Bolivia, los desafíos para el trabajo de la Cooperación Alemana en Bolivia

...con *Sensibilidad al Conflicto* son:

- Coordinar y asegurar la interacción con múltiples niveles y actores para prever los posibles efectos no deseados de las diferentes acciones,
- definir mejor los actores que deberían estar involucrados de forma primaria y/o secundaria,
- desarrollar asesoría técnica incluso en situaciones en las que los actores se encuentran en pugna por la politización de los temas,
- irradiar y relacionar los temas de autonomías y conflictividad en el portfolio temático de la Cooperación Alemana en Bolivia (Estado y Democracia, Agua y Saneamiento, Desarrollo Agropecuario Sostenible),
- trabajar en la percepción de los derechos y deberes tanto a nivel de los Derechos Humanos como de los nuevos derechos y deberes que otorga la Constitución al Estado y a la sociedad.

...con incidencia en el desarrollo de la paz son:

- Aprovechando sinergias entre los programas, generar no solo procesos de diálogo para la transformación de conflictos puntuales, sino trabajar en múltiples niveles y con diversos actores para generar capacidades de diálogo y acercamientos entre actores que están enfrentados políticamente;
- realizar intervenciones adicionales o ampliar las acciones existentes en temas relacionadas e influenciadas por las autonomías en todas las áreas de trabajo de la Cooperación Alemana, con el objetivo de incidir desde diferentes entradas en el contexto conflictivo y en áreas influidas por los cambios causados por el desarrollo de las autonomías para el desarrollo de la paz.

El Programa de Apoyo a la Gestión Descentralizada y Lucha contra la Pobreza – GIZ/PADEP⁶

El PADEP es un programa de la Cooperación Técnica Alemana en Bolivia - GIZ, que brinda apoyo técnico a los gobiernos a nivel nacional, departamental, regional y local para la implementación de reformas democráticas en el conexto del nuevo Estado Plurinacional y Autnómico de Bolivia. Su acción se desarrolla de manera focalizada en el área de Fortalecimiento del Estado y la Democracia.

El objetivo general de las intervenciones de GIZ/PADEP es „fortalecer la gestión gubernamental democrática y la participación corresponsable de la sociedad en las regiones donde actúa, para lograr mayor eficacia y eficiencia de la administración pública en la perspectiva de favorecer la implementación del Plan Nacional de Desarrollo y la confianza de los ciudadanos en el Estado“.

Así, GIZ/PADEP brinda asistencia y asesoramiento técnico a los gobiernos en reformas que buscan mejorar tanto los niveles de eficiencia, eficacia y transparencia de la administración pública como la confianza de los ciudadanos y su interacción con el Estado para que éste encare en mejores condiciones las tareas de erradicar la pobreza y que el paradigma del “vivir bien” se haga realidad para los bolivianos.

⁶ Extraído de www.padep.org.bo, consultado el 30.08.2010.

- Componentes del PADEP en el momento de aplicación del PCA
 - C1 - Descentralización
 - C2 - Reforma Institucional
 - C3 - Equidad Social
 - C4 - Gestión de Conflictos
 - C5 - Proceso Constituyente
 - C6 - Planificación para el Desarrollo
 - Regional Chaco
 - Regional Norte Potosí

- Terciarización del Componente 4

Desde mayo de 2007 el Componente 4 –Gestión Constructiva de Conflictos de GIZ/ PADEP es implementado por un consorcio conformado por las empresas alemanas COMO GmbH, BERGHOF Peace Support y GOPA Consultants, a través de tres líneas de acción: Gestión Constructiva de Conflictos, Cultura de Paz y Servicio Interno, esta última con el objetivo de desarrollar capacidades dentro del programa y de la Cooperación Alemana para incorporar en sus acciones el enfoque con *Sensibilidad al Conflicto* y, en un sentido más directo, desarrollar iniciativas relevantes para la construcción de la paz.

El equipo humano que trabajó directamente la aplicación del PCA estuvo conformado por Fernando Aramayo, Jorge Mario Oroxon y Claudia Stengel, y contó con la participación de Barbara Unger de Berghof Peace Support y Uta Giebel de COMO Consult.

Sobre el documento

Si bien resulta alentador verificar los resultados alcanzados y los impactos logrados, también es fundamental realizar un análisis crítico sobre los desaciertos en la medida en que éstos son fuente de nuevo aprendizaje. En este sentido, se hizo una lectura autocrítica y valorativa del proceso de implementación de la metodología PCA al interior del PADEP, que transitó desde la sensibilización y convencimiento al interior del grupo de conducción hasta la incorporación del enfoque y el método en los mecanismos internos de planificación, ejecución y conducción del programa.

La sistematización final de la experiencia fue elaborada sobre la base de un procesamiento de datos a medio término realizado en enero del 2009 por Oroxon, Barié y Stengel.

La metodología empleada para esta sistematización consistió en analizar los documentos generados y los productos obtenidos; igualmente, se realizaron entrevistas con actores clave del PADEP y se recogió información en el taller de devolución del grupo de conducción denominado “grupo núcleo”.

Así, el documento que se presenta aquí está organizado en cinco partes:

- La **introducción** recoge los antecedentes, el resumen del contexto conflictivo boliviano y los desafíos para el trabajo de la Cooperación Alemana en Bolivia;
- el **primer capítulo** describe el proceso de implementación del Peace and Conflict Assessment (PCA) en el PADEP a través de un cuadro sinóptico, el cronograma, la descripción del proceso de aplicación y de los ajustes operativos a los planteamientos metodológicos de la exGTZ;
- el **segundo capítulo** evalúa la utilidad e impacto del proceso;
- el **tercer capítulo** expone las valoraciones sobre el proceso, el balance de cumplimiento de las expectativas iniciales y las lecciones aprendidas; finalmente,
- el apartado de **anexos** contiene una descripción acotada de la metodología PCA, el cuadro sinóptico de las *Necesidades de Paz* desarrolladas por PADEP y las matrices adaptadas del sistema de monitoreo.

Esta publicación es una devolución a los actores involucrados en el proceso; se dirige también a la coordinación del PADEP y de la GIZ a nivel nacional, como informe final del proceso y como fuente de reflexión; y busca socializar la experiencia desarrollada

con los técnicos de otros programas que ya aplicaron o planean aplicar la metodología PCA. El objetivo de compartir las lecciones aprendidas, los rasgos sobresalientes del proceso y sus impactos para contribuir de manera propositiva y constructiva a futuros equipos dentro y fuera de la GIZ que se planteen el desafío de implementar un PCA.

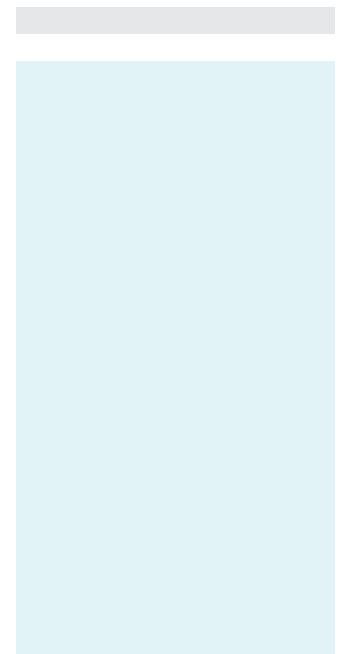
En esta presentación reconocemos también, y de manera especial, el trabajo de los técnicos del Componente 3:⁷ Jorge Mario Oroxon, Fernando Aramayo, Claudia Stengel, Barbara Unger y Uta Giebel, y de Teresa Reinaga, René Rivera, Iván Tavera, Laura Villalba y Javier Fernández, colegas de PADEP, en la construcción de un proceso que tres años después puede dar cuenta con propiedad de resultados e impactos.

⁷ En su momento de implementación de los pasos 1-3 del PCA fue el Componente 4. Desde 2010 es denominado Componente 3.

Capítulo 1

Peace and Conflict Assessment (PCA) Proceso de aplicación en el PADEP

- *El proceso PCA en el GIZ/ PADEP*
- *Cuadro sinóptico y Cronograma del proceso*
- *Descripción del proceso de implementación*
- *Adaptaciones*



CAPÍTULO 1. PEACE AND CONFLICT ASSESSMENT (PCA) - PROCESO DE APLICACIÓN EN EL PADEP

Introducción

El proceso de aplicación de la metodología PCA en GIZ/PADEP se inició con un diagnóstico de los posibles beneficios de la asesoría a contrapartes dentro de la Cooperación Alemana en el desarrollo de capacidades de gestión constructiva de conflictos y para saber cuán internalizado estaba este enfoque al interior del PADEP y que ofertas para la capacitación en el tema existían en el perímetro del programa. La recuperación del mandato ÜSK en sentido de la necesidad de aplicar el PCA para verificar algunos elementos fundamentales para el desarrollo de los programas fue igualmente importante para cumplir su aplicación.

También fue determinante que el Coordinador Nacional del Programa y los líderes de los componentes decidieran la implementación de la metodología, asumiendo los resultados en dos momentos fundamentales: en la preparación de la oferta de la segunda y tercera fases del PADEP y en la planificación de sus procesos de cambio para el periodo 2010 – 2011.

Por otra parte, en la reunión de Asesores Principales/ Líderes de componentes (AP) se acordó conformar un equipo de conducción interno (grupo núcleo) para asegurar un proceso de co-construcción entre los asesores, quienes debían internalizar los elementos centrales de la metodología.

En este sentido, tal vez el mayor desafío fue lograr la sensibilización de la coordinación y de los colaboradores del programa. Una vez que se comprendió que la aplicación del PCA podía mejorar los procesos y aportar a la concreción de los objetivos e indicadores de los componentes –y que por tanto no debía ser opcional sino mandatorio– fue más fácil avanzar.

Así, lograr la sensibilización y el cambio en la comprensión y valoración del PCA constituyó en sí mismo un proceso de cambio en la cultura organizacional y en los funcionarios del programa sobre la importancia de trabajar con *Sensibilidad al Conflicto*.

El proceso PCA en el GIZ/ PADEP⁸

Tal como lo definen sus autores y lo operativiza la GIZ, el Peace and Conflict Assessment (Evaluación de la Paz y los Conflictos, en español) es una metodología que tiene cuatro pasos:

Paso 1a: Análisis de la paz y de los conflictos	Paso 2: Evaluación de la relevancia de las intervenciones para la paz y los conflictos	Paso 3: Gestión de riesgos	Paso 4: Monitoreo de los resultados en relación con la paz y los conflictos
Paso 1b: Identificación de las <i>Necesidades de Paz</i> (Peacebuilding Needs, PBN)			

Adaptación propia del cuadro de: GTZ, 2009: 1.

La necesidad de contar en el menor tiempo posible con resultados tangibles llevó al equipo de consultores locales a realizar una adaptación de la metodología. Los elementos que caracterizaron la implementación de la metodología se presentan de manera resumida en el siguiente cuadro:

Cuadro sinóptico de las características del proceso de implementación del PCA

Elementos	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con insumos para la elaboración de una oferta de Programa <i>Sensible al Conflicto</i> que se aplique en la segunda fase extendida de PADEP 2009-2010. • Adaptar la planificación e implementación de los procesos y proyectos de cambio⁹ al enfoque de intervención con <i>Sensibilidad al Conflicto</i>.
Mandato	<ul style="list-style-type: none"> • ÜSK ---> Mandato general para los programas de la Cooperación Alemana. No existe un seguimiento centralizado sobre el cumplimiento del mandato ÜSK a nivel del Ministerio Alemán para la Cooperación Económica y el Desarrollo (BMZ). • El coordinador de PADEP otorga el mandato de implementación del PCA al Componente 4 del programa (terciarizado por el Consorcio COMO-Berghof-GOPA) que se traduce en un indicador del mismo componente.
Nivel de aplicación	Programa a nivel nacional y regional.
Duración	Implementación metodológica del proceso en 40 días efectivos entre 2007 y 2010. Los resultados e impactos mencionados en el documento se presentaron a partir del 2009.
Estructura de conducción	Equipo interno de conducción (grupo núcleo). El liderazgo a cargo de un equipo de consultores locales del Componente 4, con acompañamiento de dos asesoras del consorcio.
Participantes, roles y tareas	<p>Equipo de consultores locales –con conocimiento técnico y experiencia en su aplicación– formado por tres personas del Componente 4 del PADEP y dos asesoras internacionales con insumos puntuales de respaldo en la preparación y diseño del proceso, asesoría técnica y de proceso, coordinación del equipo de conducción (grupo núcleo), moderación, elaboración de productos, monitoreo, sistematización, lobby político para el desarrollo y finalización del proceso.</p> <p>Coordinador del PADEP: definición del mandato, toma de decisiones estratégicas, participación en los espacios de análisis y reflexión.</p> <p>Líderes de componentes (Asesores principales)¹⁰: aprobación del diseño metodológico, aprobación de productos finales, participación en los espacios de análisis y reflexión.</p> <p>Grupo de conducción (grupo núcleo): co-coordinación del proceso, preparación de decisiones estratégicas, socialización de la metodología y de resultados intermedios a componentes, grupo consultivo para los líderes de componentes.</p> <p>Asesores de los componentes del PADEP: participación en los espacios de análisis y reflexión.</p> <p>La reunión de líderes de componentes (AP) decidió no involucrar a las contrapartes debido a la politización y polarización del contexto, por el riesgo de que el programa fuera identificado con una de las partes enfrentadas; también se consideró la dificultad de generar un análisis equidistante.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • 6 días de talleres: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2 talleres colectivos (14 y 15 de febrero del 2008) para la validación del Análisis de conflicto y (30 de septiembre al 2 de octubre de 2008) para introducir la metodología Acción sin daño (Do No Harm), ○ 2 talleres internos en cada componente (con una duración promedio de 4 horas) para determinar las necesidades de paz, realizar el Análisis de Relevancia y el Análisis de Riesgos. • consultoría para la elaboración del análisis de conflictividad (2 consultores por 12 días hábiles). • 1 asesor del equipo del Componente 4 en el 30% de su tiempo.

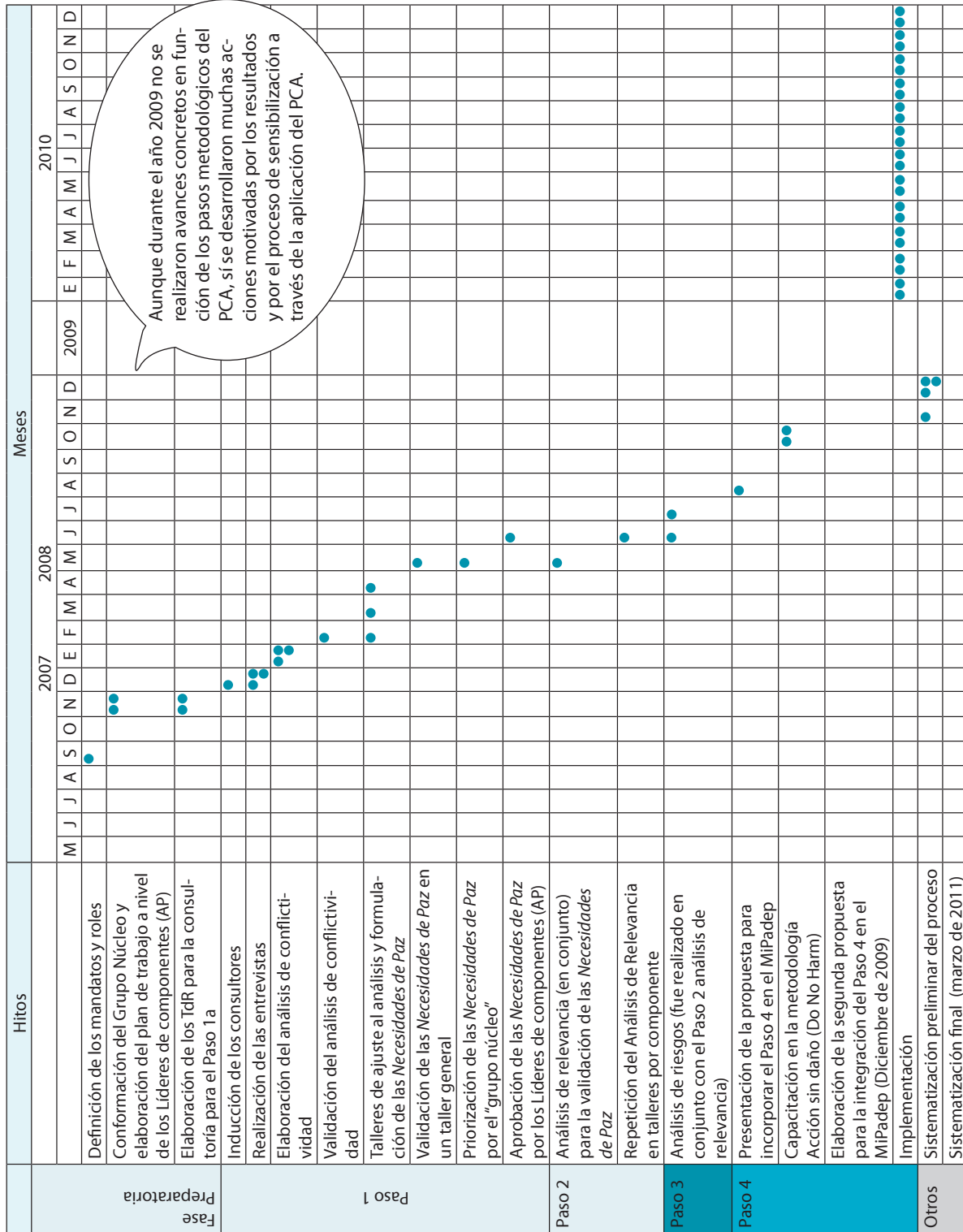
9 Categorías de ordenamiento en la planificación y el monitoreo del PADEP.

10 Asesores principales/Coordinadores de los componentes del PADEP.

Descripción del proceso de implementación

El proceso PCA fue aplicado de septiembre de 2007 hasta febrero de 2010, a través de eventos puntuales.

Línea de tiempo del proceso:



1 punto: actividades de duración entre 0.5 hasta 2 días
 2 puntos: actividades de 3 días hasta 1 semana
 3 puntos: actividades continuas

- **Fase preparatoria**

En 2007 –durante cuatro meses– se generaron las condiciones básicas para la implementación del PCA: se hizo la aclaración del mandato, se conformó un equipo interno de conducción (Grupo Núcleo) que represente a los diferentes niveles y abarque los temas del programa, y se desarrolló un plan de trabajo.

El plan de trabajo original planteaba la culminación de la aplicación del PCA en marzo de 2008, sin embargo, el proceso se vio afectado por la coyuntura política del país que no favoreció el involucramiento de las contrapartes de acuerdo a lo previsto en el cronograma inicial y dificultó la implementación debido a las tensiones políticas y la necesidad de los componentes de cumplir con los compromisos asumidos antes de la decisión para la implementación del PCA.

Esta situación dio lugar a adecuar la metodología a las nuevas circunstancias del entorno.

- **Paso 1a: Análisis de conflicto y potenciales de paz**

Hacia finales del año 2007 se acordó la contratación de dos consultores externos para la realización del Paso 1a que comprendía la elaboración de un documento base sobre el contexto de conflictividad en cada uno de los ámbitos temáticos: Estado de derecho e institucionalidad, autonomía y descentralización, equidad social e interculturalidad y participación social en la gestión pública.

Las consecuencias de encargar la elaboración de un producto base a especialistas externos al PADEP fueron debatidas, sin embargo, los líderes de los componentes y la coordinación del programa optaron por esa vía debido a la carga de trabajo, a la urgencia de contar con este documento y a la insuficiente pericia (experticia) del programa sobre el ámbito legal. El objetivo fue contar con un solo documento que abarcara el contexto nacional en función a los ejes definidos en relación al trabajo temático del PADEP y las regiones focales, lo cual fue una tarea difícil al momento de agregarlos diferentes ejes en un solo documento incluyendo además las conclusiones operativas relevantes al trabajo del PADEP.

El resultado de esta consultoría –documento de 50 páginas, que planteó dificultades para su apropiación debido a su volumen– fue presentado durante un taller en febrero de 2008, en el que se realizó un análisis detallado sobre las causas y dinámicas estructurales y coyunturales de los conflictos, de los actores principales, de los potenciales para la paz, de la tendencia de dichos conflictos y de los posibles escenarios futuros en cada uno de esos ámbitos.

- **Paso 1b: Identificación de las Necesidades de Paz**

Para profundizar el análisis los grupos de trabajo temáticos continuaron su reflexión separadamente después del taller hasta identificar *las Necesidades de Paz*. Aunque esta determinación implicó una modificación sustancial de la metodología prevista se la asumió como la opción más viable dentro del contexto concreto y las restricciones que éste imponía.

Las reuniones de los grupos temáticos para la identificación de las necesidades de paz se realizaron durante los meses de marzo y abril; facilitadas por el equipo de consultores locales en ellas se identificaron los puntos de entrada para el desarrollo y promoción de la paz, considerando la importancia de las competencias de cada componente.

El trabajo que se realizó de manera separada a nivel de los grupos temáticos limitó la posibilidad de construir una visión conjunta de la situación –como lo prevé la metodología del PCA para analizar las distintas relaciones y jerarquías–, después de que se llevaron a cabo cinco talleres (uno en cada grupo), el resultado fue un documento que arrojó más de veinte necesidades de paz, no articuladas entre ellas y en algunos casos muy generales, luego de un taller interno del grupo núcleo éstas fueron reducidas a cinco en la perspectiva de hacerlas más operativas.¹¹

- **Pasos 2 y 3: Análisis de relevancia y gestión de riesgos**

Priorizadas las necesidades de paz se trabajó a nivel de componentes en el *análisis de relevancia*.

Como se necesitaba llegar a conclusiones en un tiempo muy reducido para poder aprovecharlas en el proceso de planificación, y a pesar que la metodología PCA¹² lo prevé, en este paso se obvió el análisis de las capacidades del programa, de su mandato, de los recursos, del personal, de las áreas de trabajo, y de las experiencias y redes.

La variante metodológica sustitutiva fue la realización de mini talleres por componentes, en cada uno de los cuales debía participar una persona del grupo de conducción interno (grupo núcleo), de un componente diferente como facilitador y otra per-

¹¹ El Anexo 2 muestra las Necesidades de Paz –con un desglose aclaratorio– priorizadas y aprobadas por los Líderes de componentes (AP).

¹² Leonhardt/ Leonhardt/ Strehlein: Peace and Conflict Assesment (PCA) Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Massnahmen, GTZ, Eschborn, 2007.

sona del equipo de consultores locales (C4) como promotor de la reflexión interna. Allí se analizó la relevancia de los procesos seleccionados por el componente, aspecto que incidió en una actitud algo conservadora de los participantes. La imposibilidad de agendar más talleres para estas tareas y la urgencia de contar con insumos para la planificación llevó a plantear junto con este análisis de relevancia la realización de *análisis de riesgos* (Pasos 2 y 3).

En los Pasos 1a y 1b no se había logrado diferenciar con claridad entre el ámbito nacional y el sectorial, ambigüedad que dificultó operacionalizar el análisis haciendo solo referencia al propio trabajo pero sin promover una verdadera reflexión autocrítica de relevancia. Un manejo más claro de los diferentes niveles, basado también en el análisis de otras instituciones, hubiera permitido ser más precisos con respecto al aporte del trabajo mismo y de las oportunidades para lograr mayor incidencia, pero ello suponía contar con información muy detallada de esas otras instituciones que trabajan en temas de descentralización, gestión pública y transformación de conflictos, tales como las fundaciones UNIR y JUBILEO y otras agencias de cooperación, lo que no fue posible en su momento.

La cantidad de Procesos de Cambio y Proyectos de Cambio –instrumentos de conducción de procesos en el PADEP– que el programa estaba ejecutando en ese momento dificultó su análisis, lo que determinó que cada componente priorizara los procesos y proyectos objeto de análisis; con la implementación del paso 4 en 2010 se logró aplicar los pasos 2 y 3 a la totalidad de los procesos de asesoría del PADEP.

• Paso 4: Monitoreo de los resultados en relación con la paz y los conflictos

El equipo de consultores locales (C4) junto a las asesoras del consorcio formuló en agosto del 2008 una propuesta metodológica preliminar para introducir la perspectiva de *Sensibilidad al Conflicto* en los sistemas de monitoreo de procesos y proyectos del PADEP. En el mismo mes, esta propuesta fue presentada en un taller cuyo objetivo fue que los componentes conocieran la metodología del monitoreo sensible al conflicto y asumieran su aplicación en los plazos definidos por la coordinación del PADEP.

Debido al contexto político adverso y una elevada carga de trabajo, hasta fines del año 2008 solo se avanzó hasta la capacitación parcial en la metodología “acción sin daño” (Do No Harm). Para realizar un balance de los logros y desafíos pendientes del proceso PCA ya recordio e impulsar su continuidad se elaboró en enero de 2009 una sistematización preliminar del proceso con el objetivo de analizar su impacto y dinamizar su continuidad. Sin embargo, no se logró avances importantes hasta febrero del 2010, cuando se integraron –después de un largo proceso de sensibilización y conflictos en el contexto directo de trabajo– elementos orientados a verificar la *Sensibilidad al Conflicto* en los instrumentos de planificación y monitoreo del programa.

Adaptaciones

Al comparar el modelo trazado de un proceso de PCA estándar o genérico –previsto por la guía de la GIZ para un programa K-1¹³ en países con elevadas necesidades preventivas– con lo realizado por el equipo de consultores locales (C4) en el PADEP se encuentran diferencias en cuanto al mandato, al proceso, a la formación de equipos y a los resultados esperados; diferencias que se explican, en gran medida, por las decisiones conscientes de los involucrados sobre el alcance del proceso y por la dinámica misma de la implementación del PCA.

Carácter diferencial del PCA GIZ/PADEP

Aspecto	PCA GIZ/PADEP	PCA genérico
¿Quiénes inician el PCA y quiénes apoyan? (Mandato)	<ul style="list-style-type: none"> El coordinador del PADEP encargó al responsable del Componente 4 la realización del PCA como proyecto piloto. Las conversaciones quedaron a nivel del Coordinador del Programa y el equipo de asesores. Los asesores que conformaron el equipo de consultores internos recibieron apoyo técnico de dos asesoras con experiencia en la aplicación de esta metodología en otros países y continentes. No hubo mandato formal y explícito, la participación dependía en parte de la buena voluntad y disposición de los involucrados. No hubo una formalización de los términos de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> La implementación de la estrategia transsectorial (ÜSK) a nivel nacional es tarea del director o encargado del programa.¹⁴ En la fase preparatoria también se involucra al departamento regional del BMZ. Se prevé el apoyo técnico de la casa matriz (por ejemplo, de la iniciativa sectorial de la GIZ Prevención de Crisis y Transformación de Conflictos). El mandato del equipo encargado generalmente es robusto, incluye términos de referencia muy precisos, tiempos y productos trazados y la obligatoriedad de participar.

13 En el marco del ÜSK existen para la evaluación del contexto conflictivo de los países tres categorías. K-0: prevención de crisis, transformación de conflictos y desarrollo de paz no forman parte de los objetivos y metas del programa; K-1: la temática es parte importante del programa pero no determinante de su realización; K-2: las metas, los objetivos y los resultados determinan el éxito del programa.

14 Ídem (GTZ, 2007b: 21-23).

Aspecto	PCA GIZ/PADEP	PCA genérico
¿Qué se espera del PCA? (Objetivo)	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en práctica una nueva herramienta “en un proceso piloto” para su posterior implementación. • Que sea un insumo para la elaboración de la oferta de la segunda fase extendida (2009-2010) del programa. • Promover la sensibilidad y la conciencia en los temas conflicto y paz. • Dimensionar los riesgos. • Incorporar los resultados en la planificación. • Adaptar indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la definición, verificación o adaptación de la caracterización K para el programa y sus componentes. • Desarrollar necesidades de paz a nivel nacional, sectorial y regional como base analítica y de intervención. • Determinar contribuciones de programas y proyectos a las necesidades de paz. • Desarrollar opciones de readaptación y re-enfoque del programa. • Modificar indicadores e incluir el enfoque en los procesos de monitoreo.
¿Quiénes realizan el PCA? (Equipo encargado)	<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo interno de conducción (grupo núcleo) con la participación de diferentes componentes y bajo el liderazgo temático y metodológico del equipo de consultores locales (C4). • Especialistas externos para elaborar el documento base de análisis. • Expertos analistas para la sistematización del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo externo de consultores internacionales y nacionales. • Eventualmente estudios puntuales para cubrir vacíos de información. • Expertos para la sistematización del proceso.
¿Quiénes están involucrados? (Participantes)	<ul style="list-style-type: none"> • El PCA se concibió como un proceso interno; por su carácter novedoso y por la complejidad de la temática se prescindió de la participación de otros actores. • Refuerzo temático de asesoras internacionales al equipo de consultores internos. • El Equipo país y el área focal están al tanto (informes puntuales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucran contrapartes, aliados y otros “stakeholders” (actores importantes). • Anclaje formal en la Embajada. Participan el director nacional de GTZ y diferentes gremios de la cooperación alemana, especialmente para el PCA nacional.
¿Cuál es el proceso? (Pasos)	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del grupo de conducción interno (grupo núcleo). • Realización del análisis con apoyo de dos consultores, definición de ejes temáticos, ajustes del texto base y discusión amplia de resultados. • Formación de grupos de trabajo por ejes temáticos, elaboración de la visión del cambio y de las <i>Necesidades de Paz</i>. • Condensación y priorización de las <i>Necesidades de Paz</i>. • Evaluación de relevancia a nivel de procesos y proyectos de cambio. • Análisis parcial de riesgos por proyectos y procesos. • Sistematización. • Implementación del Paso 4 a través de la integración de elementos del enfoque <i>Sensibilidad al Conflicto</i> en los instrumentos de planificación y monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la preparación: definición de objetivos, recursos, TdR, equipo, logística, preparación del equipo PCA. • En la realización: introducción al método PCA, recolección de datos y evaluación, taller de retroalimentación (en la región del proyecto y en la central), informe final. • Respecto de la utilización: se plantea una integración de los resultados en cuanto al manejo estratégico del programa, en la implementación y en el monitoreo.¹⁵

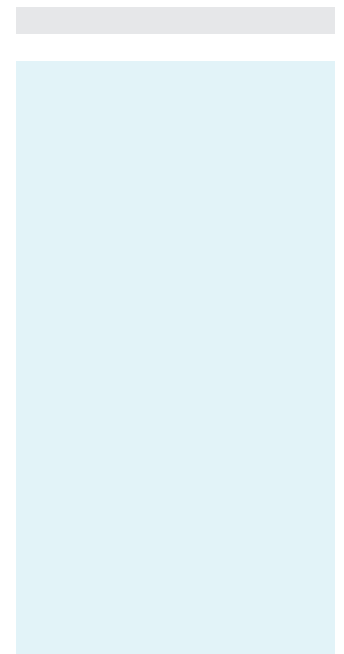
15 *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt - und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Massnahmen* [Un marco metodológico para la orientación de medidas de la cooperación hacia conflictos y paz], Eschborn, GTZ. 2007, pp. 23.

Aspecto	PCA GIZ/PADEP	PCA genérico
¿Qué tiempo y fondos se debe prever? (Presupuesto y tiempo)	<ul style="list-style-type: none"> Costos no fácilmente contabilizables, alta inversión de tiempo por el equipo de consultores internos (el proceso llevó aproximadamente 40 días hábiles para la implementación de los pasos entre 2007 y 2010). A partir del 2009 se visibilizaron los resultados e impactos. 	<ul style="list-style-type: none"> Costos elevados, con un marco temporal restringido (de 3 a 6 meses).
¿En qué situación institucional y conflictiva se aplicó/ se debe aplicarlo? (Contexto)	<ul style="list-style-type: none"> Una agenda extremadamente cargada de otras actividades consideradas directrices de "la coordinación". 2008 fue un año sumamente conflictivo, con repercusiones considerables sobre algunos procesos de asesoramiento del PADEP/GTZ. 2009 fue un año dominado por el contexto electoral a nivel nacional y mucha incertidumbre sobre cambios profundos en la organización territorial y legal en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> Integración en procesos de planificación en curso. Se permite realizar adaptaciones o modificaciones sobre la orientación y el procedimiento de realización del PCA en función de las necesidades y el contexto del programa.

Capítulo 2

Utilidad e impacto del proceso PCA en el PADEP y la Cooperación Alemana

- *Utilidad e impacto de la aplicación de los insumos*
- *Descripción de resultados e impactos específicos*



CAPÍTULO 2. UTILIDAD E IMPACTO DEL PROCESO EN EL PADEP Y LA COOPERACIÓN ALEMANA

El recuento y análisis de los insumos que alimentaron el proceso en relación a su utilidad e impacto permite dimensionar su capacidad inherente.

Insumos del proceso PCA	Impacto directo en el PADEP	Impacto indirecto (más allá del PADEP)
En el Paso 1 se hizo una importante reflexión a partir del Documento de análisis de conflictividad y potenciales de paz.	<ul style="list-style-type: none"> Se logró un entendimiento común del contexto conflictivo en la coordinación del programa y en una gran parte de los colaboradores Se consiguió la inclusión del tema conflictividad en la elaboración de la oferta para la Segunda Fase Extendida del PADEP Los análisis de contexto son ahora parte regular de las reflexiones estratégicas del programa Se motivó a la elaboración de análisis regionales de conflictividad 	<ul style="list-style-type: none"> Se logró la comprensión del enfoque con <i>Sensibilidad al Conflicto</i> en las agencias de la Cooperación Alemana Se generan con regularidad procesos de reflexión en los diferentes gremios de la Cooperación Alemana en Bolivia
Capacitación del grupo de conducción interna (Grupo Núcleo) en la metodología PCA a nivel programa en DNH	<ul style="list-style-type: none"> Se implementó el PCA en GIZ/ PADEP. Se desarrollaron cambios en la cultura organizacional del programa y en la comprensión de los colaboradores frente a los conflictos (existe mayor demanda de asesoría interna en el enfoque <i>Sensibilidad al Conflicto</i>) y se incluyó el tema <i>Sensibilidad al Conflicto</i> como criterio regular en el monitoreo. Los procesos de asesoría con las contrapartes ganaron en cualidad con la inclusión de elementos del enfoque con <i>Sensibilidad al Conflicto</i> (planificación y monitoreo, sensibilización y capacitación de las contrapartes en el tema). La aplicación de las herramientas PCA y Acción sin daño (Do No Harm) apoyaron la implementación del mandato del ÜSK de trabajar con <i>Sensibilidad al Conflicto</i> (para lo cual el PCA es la metodología central) en procesos de planificación y monitoreo a través de la adaptación de los instrumentos de planificación y monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> Como iniciativa interna se capacitaron técnicos del DED y del PADEP como "asesores para la implementación de acciones con <i>Sensibilidad al Conflicto</i>" Como requerimiento del Equipo País se asesoró a la Cooperación Alemana en la elaboración de una estrategia interna de acción con <i>Sensibilidad al Conflicto</i> y de una herramienta de alerta temprana. Asesoramiento a otras agencias en la aplicación de la metodología PCA (DED: PCA Chaco). Aplicación de la metodología DNH para la línea de trabajo DELFO en la región Norte de Potosí a nivel inter-agencial.
Elaboración de una propuesta para la conclusión del Paso 4 del PCA/ análisis DNH en los procesos regulares de planificación y monitoreo por el equipo de consultores locales y externos		

<p>Profundización de las capacidades metodológicas del equipo de consultores locales (C4) a través de las acciones de acompañamiento de las asesoras externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de las herramientas PCA y Acción sin daño (Do No Harm) apoyaron la implementación del mandato del ÚSK de trabajar con Sensibilidad al Conflicto (para lo cual el PCA es la metodología central) en procesos de planificación y monitoreo a través de la adaptación de los instrumentos de planificación y monitoreo. • Conceptos como conectores / divisores / construcción de paz / necesidades de paz son ampliamente usados en procesos de reflexión. • El tema de transformación de conflictos ganó mayor importancia en las líneas de trabajo del programa. • Existe capacidad de asesorar diferentes procesos internos del PADEP y de la Cooperación Alemana para la transversalización del enfoque de acción con Sensibilidad al Conflicto. <p style="text-align: center;">↓</p> <p>El enfoque de acción con Sensibilidad al Conflicto es requerido y aplicado a nivel del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se contrató una experta para asesoría en la aplicación del enfoque con Sensibilidad al Conflicto a nivel de la Cooperación Alemana.
<p>Insumos del proceso PCA en general</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insumo para la gestión de conocimiento del programa para la GLZ, la Cooperación Alemana y el programa Post-PADEP. 	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia del PADEP sirvió de orientación al SCP/DED para la implementación de sus PCA.

Descripción de resultados e impactos específicos

Los resultados e impactos del proceso se dividen entre resultados e impactos directos del proceso y resultados e impactos indirectos, que recibieron a través del proceso PCA un importante impulso e insumos constitutivos, sin embargo para su concreción han requerido aportes más allá del proceso PCA del PADEP/ GTZ.

Por otra parte, es importante anotar que los resultados e impactos se volvieron visibles a partir del año 2009, una vez completada la mayor parte de los pasos metodológicos.

• Resultados e impactos directos

- a) Apropiación del enfoque de acción con *Sensibilidad al Conflicto* por el equipo de conducción del PADEP y sus asesores.
 - Ajustes a los procesos de asesoría técnica en temáticas como autonomías, desde la perspectiva de la *Sensibilidad al Conflicto*.
 - Transferencia metodológica del PCA al DED.
 - Análisis territoriales de conflictividad como insumos para el diseño de la Fase 2 Extendida y de la Fase 3 de Cierre del PADEP.
- b) Integración del enfoque *Sensibilidad al Conflicto* a los instrumentos de planificación y monitoreo. Como resultado de la ejecución del Paso 4 del PCA se institucionalizó elementos del enfoque *Sensibilidad al Conflicto* a los instrumentos de planificación y monitoreo interno.

Así, se debe considerar y registrar en el sistema de planificación y monitoreo MiPADEP¹⁶:

- el contexto conflictivo en general, a nivel nacional
- el contexto conflictivo específico, en función a temas y regiones de trabajo
- los conectores y divisores identificados
- el análisis y mapeo de actores contrapartes, con competencia temática y con poder fáctico, en función a su posición frente a las acciones y a su poder de incidencia en el contexto
- las (posibles) interrelaciones de las acciones con conectores y divisores
- los posibles riesgos
- las posibles opciones de mitigación
- los campos de observación identificados para monitorear la interrelación de la medida con el contexto conflictivo y los campos de riesgo

c) Aplicación del principio de Acción sin daño (Do No Harm) en el Norte de Potosí

En el comité interagencial del Norte de Potosí (DED, GIZ/PADEP, GIZ/PROAGRO) se analizó la pertinencia de aplicar a las prestaciones de la línea “Desarrollo económico local y fortalecimiento organizacional” (DELFO) el enfoque de acción con *Sensibilidad al Conflicto*.

Como paso inicial se realizó un análisis de conflictividad y potenciales de paz de la región, bajo el asesoramiento del Componente 3¹⁷ del PADEP, lo que sirvió de base para la aplicación en un proceso interagencial de la metodología Acción sin daño (Do no Harm).

A través de la presentación de los resultados del análisis, los participantes analizaron estos elementos a nivel de cada municipio y para cada programa. Luego se identificó y priorizó una agenda de ajustes a las intervenciones en el marco de la aplicación de la metodología Acción sin daño (Do No Harm), que es parte de los procesos de monitoreo interno de los equipos regionales.

• **Procesos entrelazados y motivados por el proceso PCA a nivel del PADEP y de la Cooperación Alemana en Bolivia**

a) Elaboración de análisis regionales de conflictividad y potenciales de paz

Un efecto del PCA fue el reconocimiento de la necesidad de contar con análisis de conflictos en los ámbitos de actuación del programa. Como consecuencia, en el 2009 se encargaron cuatro análisis regionales para y con los actores del PADEP y otros ámbitos de la Cooperación Alemana.

Los objetivos que guiaron la elaboración de estos análisis fueron:

- orientar a la Cooperación Alemana en las regiones,
- brindar análisis del contexto para poder aplicar las herramientas Acción sin daño (Do no Harm) y Peace and Conflict Assessment (PCA),
- ser base de reflexión y generar mayor conocimiento sobre el contexto conflictivo en el cual trabajan las agencias de cooperación internacional,
- producir conocimiento que sea aplicable y permita encauzar acciones concretas en la Cooperación Alemana para implementar un trabajo con sensibilidad al conflicto.

La serie se estructura en los siguientes seis documentos:

- **Cuaderno 1:** *Marco metodológico e introducción al contexto nacional* (documento marco)
- **Cuaderno 2:** *Análisis regional de conflictividad y potenciales de paz de la región Norte de Potosí*
- **Cuaderno 3:** *Análisis regional de conflictividad y potenciales de paz de la región del Chaco*
- **Cuaderno 4:** *Análisis regional de conflictividad y potenciales de paz del departamento de Chuquisaca*
- **Cuaderno 5:** *Análisis regional de conflictividad y potenciales de paz del departamento de Tarija*
- **Cuaderno 6:** *Conclusiones de los análisis de conflictividad y recomendaciones para el trabajo de la Cooperación Alemana en Bolivia*

¹⁶ Sistema de monitoreo del GIZ/PADEP.

¹⁷ En el año 2009 el Componente 4 “Gestión constructiva de conflictos” pasó a denominarse “Transformación constructiva de conflictos”.

- b) Estrategia interna de trabajo con *Sensibilidad al Conflicto* y desarrollo del principio de *Acción sin daño* de la Cooperación Alemana

Frente a los desafíos que plantea el contexto conflictivo al trabajo –a nivel interno y externo– de la Cooperación Alemana, el Componente 4 junto al DED y a solicitud del área Estado y democracia, promovió la elaboración de una estrategia interna para incorporar el enfoque de acción con *Sensibilidad al Conflicto* en todas las áreas de trabajo de la Cooperación Alemana.

Esto se expresó en la conformación de un grupo de trabajo al interior de la Cooperación Alemana que diseñó –con diferentes niveles de involucramiento y apropiación– la estrategia *Sensibilidad al Conflicto* de la Cooperación Alemana. Asimismo, junto al Servicio Civil para la Paz (del exDED), se asesoró y acompañó el proceso de ajuste de la estrategia y la formulación de propuestas para su implementación.

Con el objetivo de minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, las acciones concretas para transversalizar el enfoque con *Sensibilidad al Conflicto* en el trabajo de la Cooperación Alemana son:

- fortalecer las capacidades de asesoramiento de los colaboradores de la Cooperación Alemana en Bolivia a través de la capacitación en la utilización de los conceptos, métodos e instrumentos al respecto;
- mantener un nivel continuo de información sobre la conflictividad del país y en particular de las áreas geográficas y temas en los que trabaja la Cooperación Alemana en Bolivia;
- potenciar el intercambio con otras agencias de cooperación internacional en Bolivia para internalizar la necesidad de trabajar con *Sensibilidad al Conflicto* dentro de la comunidad de donantes.

A solicitud de la representante del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) en Bolivia, se apoyó en el desarrollo del instrumento *Acción sin daño* –implementado en el marco de la estrategia *Sensibilidad al Conflicto*.

El Instrumento *Acción sin Daño* de la Cooperación Alemana es una herramienta interna que sirve para reportar el impacto y la afectación de los programas y acciones de la Cooperación Alemana. Se basa en la lógica del *Do no Harm*.

- c) Conformación del grupo de asesores para la implementación de acciones con *Sensibilidad al Conflicto*

Para cumplir con el mandato del ÜSK (Concepto Transsectorial para la *prevención de crisis, gestión de conflictos y promoción de la paz*) y llevar adelante la estrategia interna *Sensibilidad al Conflicto*, con la ayuda de *Berghof for Peacesupport*, el DED y el PADEP capacitaron a un grupo de cooperantes y asesores en la aplicación del enfoque de *Sensibilidad al Conflicto*. Igualmente, se habilitó un blog para el intercambio y la asesoría entre pares (*peercoaching*), al tiempo que se institucionalizó el grupo a nivel de Equipo País.

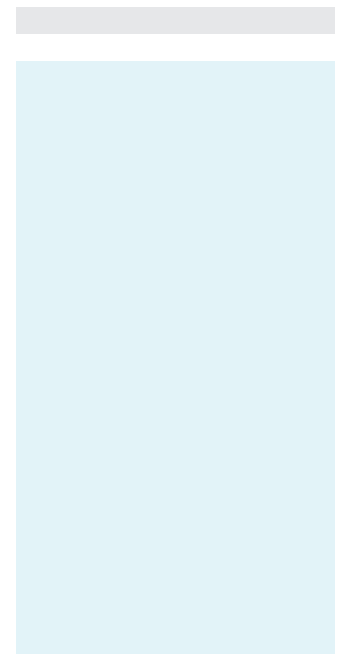
- d) Creación de un puesto de experto como asesor interno para la estrategia *Sensibilidad al Conflicto*

Con el respaldo y fondos de la Agencia de Cooperación Técnica y Social Alemana (exDED) y ante el desafío de implementar de manera transversal el enfoque con *Sensibilidad al Conflicto*, se logró la contratación de un experto a que asese internamente a la Cooperación Alemana en Bolivia en la implementación de estrategia y la aplicación del instrumento *Acción sin Daño* de la Cooperación Alemana.

Capítulo 3

Valoraciones del proceso y lecciones aprendidas

- *Valoraciones de los participantes sobre el proceso*
- *Balance entre expectativas e impacto*
- *Lecciones aprendidas y recomendaciones*



CAPÍTULO 3. VALORACIONES DEL PROCESO Y LECCIONES APRENDIDAS

Valoraciones intermedias de los participantes sobre el proceso

La implementación de un PCA en el PADEP fue la primera experiencia de este tipo en Bolivia y tuvo la especificidad de ser aplicada por un equipo de consultores locales internos del mismo programa.

La complejidad de la metodología y del contexto político que se vivió en ese momento, además del análisis posterior y la revisión autocrítica que se hizo del proceso, generó valoraciones de los participantes que se recogen en este capítulo.

Las percepciones se obtuvieron de un conjunto de entrevistas realizadas a fines del 2008 para conocer la utilidad del proceso y de los resultados del PCA: 1 entrevista con el coordinador del programa, 7 con los líderes de los componentes (AP) y 5 con quienes integraron el grupo de conducción interno o “grupo núcleo”.

Citas

- *El PCA introdujo una mirada nueva y permitió reconocer los propios errores.*
- *Un efecto de la discusión sobre los conflictos es que ahora somos más cuidadosos para definir el alcance de nuestras intervenciones y para poner más énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de diálogo de los actores.*
- *El proceso fue útil para el programa porque permitió un análisis integral y metodológicamente fundamentado. Sin embargo, el proceso resultó modesto porque no logró concluir en resultados, se quedó a nivel procesal.*
- *Faltó una definición clara del objetivo del proceso y de las ventajas que se podría obtener para el trabajo concreto.*
- *Noté una cierta tendencia de algunos miembros de los componentes por auto-protegerse frente a cualquier cambio.*
- *Debido a la tradición organizacional del PADEP es muy difícil que un componente posicione temas en otros componentes. La incorporación de otros temas transversales, como género e interculturalidad, ha resultado muy dificultosa. Existe la percepción de que un componente invade a otro.*
- *Para la aplicación de los resultados del proceso PCA al trabajo concreto del componente se requeriría del apoyo de una persona externa pero familiarizada con el tema.*
- *La agenda de trabajo del grupo de conducción interno (grupo núcleo) no fue realista.*
- *Lo que dificulta la integración del PCA, en el contexto local, es su origen sobre conflictos armados y los ejemplos tomados de contextos que no permiten compararlos con el contexto boliviano.*
- *La metodología es compleja y complicada.*
- *El PCA ha implicado un gran esfuerzo de tiempo y trabajo, pero considerando la envergadura de este programa y la importancia del tema en el marco de las reformas del Estado, la energía institucional invertida es justificada.*
- *La Sensibilidad al Conflicto no logró internalizarse a nivel del equipo. Sin embargo, las personas involucradas en el proceso PCA desarrollaron mayor intuición y sensibilidad al conflicto a nivel individual, lo que se refleja en el relacionamiento con los clientes.*

Balance entre expectativas iniciales e impacto del proceso

Balance del proceso de implementación del PCA

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none">• Logró una buena coordinación luego de la conformación de un grupo de conducción interno.• Posicionó el tema en el PADEP.• Fue pionero, tanto en la cooperación a nivel nacional como regional, en la aplicación de la herramienta.• Permitió mayor aprendizaje de metodologías como la <i>Acción sin Daño</i> (Do No Harm).• Introdujo la <i>Sensibilidad al Conflicto</i> a nivel de actitud en los participantes.• Promovió el intercambio de criterios sobre la conflictividad entre los componentes del PADEP.	<ul style="list-style-type: none">• Faltó mayor respaldo político de la coordinación del programa.• Faltó mayor compromiso de los componentes del programa para asumir la metodología PCA.• Hubo poca claridad sobre el papel del equipo de consultores locales (C4).• Hubo poca claridad en la aplicación de la metodología PCA.• Hubo poco uso de los productos generados para ajustar procesos y proyectos.

El proceso de implementación del PCA se inició a fines del año 2007 en un contexto de desconocimiento casi completo de la metodología y sus objetivos. También había la idea de que su aplicación era optativa y no vinculante, razón por la cual las expectativas que se generaron fueron más bien abstractas y generales. Al realizar la valoración final, sin embargo, se consiguió concretarlas gracias al contraste con los resultados e impactos finales, de hecho, muchos logros fueron más allá de lo que se esperaba al inicio del proceso.

Las expectativas iniciales eran generar conciencia y conocimiento acerca de la importancia de incorporar las perspectivas de conflicto y paz en los procesos de trabajo; se buscaba contar con análisis y reflexiones sobre los riesgos y las opciones para su mitigación. Los resultados se imaginaban de forma muy general en los planes estratégicos, operativos y en el contexto de los indicadores.

El mencionado balance preliminar, a fines de 2008, demostró que los resultados esperados solo se habían cumplido en algunos casos, lo que motivó una reflexión interna sobre la temporalidad de los impactos del proceso, la mayoría de los cuales, efectivamente, recién se visibilizaron a partir del 2009.

A continuación se describen los resultados alcanzados en el momento del balance final, lo que no excluye que algunos impactos del proceso –o motivados por él– se visibilicen en el futuro.

Las entrevistas, las actitudes y actuaciones muestran que el proceso generó importantes cambios en la cultura organizacional del programa y alta conciencia en todos los participantes acerca de la necesidad de trabajar con *Sensibilidad al Conflicto* en el complejo y conflictivo contexto que vive el país.

Esto se ha expresado en adaptaciones concretas al trabajo y a las estructuras de gestión y conducción de programa. Los procedimientos, herramientas de planificación y monitoreo incluyen ahora la perspectiva de *Sensibilidad al Conflicto* como elemento constitutivo; igualmente, la orientación de los procesos de trabajo en las *Necesidades de Paz* se incluyó como parte del sistema de planificación y monitoreo.

En el momento de implementación del Paso 1a se notó que el nivel de los análisis realizados no respondía a las necesidades concretas de los componentes, ya que al quedar en un nivel intermedio entre lo nacional y sectorial recogía en forma muy limitada la visión de las regiones. Posteriormente, basados en el contexto y la experiencia del PCA, se elaboraron análisis regionales de conflictividad y potenciales de paz que permitieron identificar las *Necesidades de Paz* y generar conocimiento para desarrollar un trabajo con *Sensibilidad al Conflicto* en las distintas regiones en que trabaja el PADEP.

En relación al análisis de riesgos, debemos decir que éste todavía no se implementó completamente. Se requiere iniciar un proceso de reflexión de la politización del contexto de trabajo, tanto a nivel de los riesgos tangibles como intangibles (tomando en cuenta el marco de análisis de los mensajes éticos implícitos de la *Acción sin Daño/ Do no Harm*).

Sin embargo, los procesos de reflexión y análisis durante el desarrollo de la metodología pero también posterior a su aplicación, de las actividades realizadas permitieron tomar decisiones estratégicas sobre el re-direccionamiento de diferentes actividades,

ajustes que conciernen a:

- La no entrada en una región, aunque había solicitud e asesoría, pero el contexto político-conflictivo hubiera requerido intervenciones más allá de las posibilidades del programa y un trabajo sin medidas de apoyo para diálogo y construcción de paz hubieran significado el riesgo de incidir negativamente en el contexto, fortaleciendo uno de los bandos políticos.
- La apertura a más actores involucrados (aunque el tema en términos legales no concierne a estos actores se demostró que hacerlo puede dar más legitimidad y sostenibilidad a los resultados),
- la reformulación del objetivo para tener menor incidencia en los procesos políticos de la coyuntura electoral,
- la reflexión sobre el posible aprovechamiento de los contenidos de las capacitaciones en el tema del análisis estratégico del contexto conflictivo, con fines de inteligencia política, llevó a poner más énfasis en fortalecer la identificación con factores conectores dentro de los equipos capacitados y la formulación de la necesidad de contar con un constante monitoreo de la coyuntura conflictiva y su relación con las acciones.

Partiendo de que algunas expectativas iniciales se cumplieron más allá de lo esperado, el reto que se vislumbra hacia el futuro es mantener la *Sensibilidad al Conflicto* que se consiguió en el programa, de manera que se puedan encarar reflexiones más profundas sobre los riesgos tangibles e intangibles de y para las intervenciones.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

Este capítulo recoge las lecciones aprendidas de la aplicación del PCA y las recomendaciones resultantes. Se espera que de acuerdo al interés y punto de vista del lector se asuman de uno u otro modo.

Para una mejor comprensión se utiliza el término *asesores o involucrados* en referencia al personal de la institución que aplica el PCA; *equipo de consultores locales* en referencia a los asesores del componente que lideraron el proceso; *grupo de conducción interno* en referencia al grupo de asesores de los diferentes componentes que apoyaron al equipo de consultores locales.

Las lecciones aprendidas y recomendaciones desarrolladas están agrupadas a continuación en cuatro categorías (si bien cada lección aprendida está inscrita a la categoría con la que más se relaciona, esto no excluye que tenga relación también con otra u otras categorías):

- Roles
- Diseño del proceso
- Metodología
- Recursos

Roles

- La aplicación de un PCA es un proceso de reflexión complejo en el que pueden haber pasos que no muestran su utilidad inmediata para el trabajo cotidiano de los asesores u otros involucrados,
 - » por ello es importante que la persona encargada de operativizar su aplicación –a través de su conducción y gestión– comunique a todos los niveles institucionales el carácter vinculante de la implementación del PCA (comunicación que debe ser constante a lo largo del proceso). Esto brinda un mandato y términos de referencia claros a los operadores encargados de aplicar esta metodología.
- A pesar de la integración de los tomadores de decisión en la implementación del PCA, se vio indiferencia en algunos casos y en otros incluso cierta oposición a su aplicación, lo que generó problemas al llevar a cabo las actividades, para garantizar la participación de los colaboradores del programa, determinar fechas y lograr discusiones constructivas sobre el apoyo al proceso.
 - » Una medida para lograr el respaldo necesario es hacer aclaraciones periódicas sobre la implementación. Para que un PCA sea fructífero también es decisivo el apoyo de los coordinadores de los componentes al proceso.
 - » Recomendamos resistir desde el equipo que implementa la metodología de equilibrar el déficit de respaldo con mucha flexibilidad y activismo.

- Como en cualquier proceso de cambio es importante lograr la confianza de las personas afectadas –real o potencialmente–. En el PADEP funcionó muy bien lograr que los asesores del programa se apropiaran de la metodología, lo que se hizo a través de la formación de un grupo de conducción interno con representantes de diferentes áreas temáticas y de diferentes componentes del programa (grupo núcleo). Este grupo de trabajo apoyó en lo operativo al equipo de consultores locales acompañando el proceso PCA y sirviendo de canales de información con los niveles más operativos al interior de los componentes; una vez que se había apropiado de la metodología el grupo interno de trabajo promocionó el tema dentro del programa y ayudó a lograr confianza en el proceso.
- La toma de decisiones relevantes a la implementación del PCA debe ser un proceso muy claro, lo que puede lograrse igualmente como producto de la apropiación y en un ambiente de confianza. En el PADEP se usó el mecanismo existente de reunión de Líderes de componentes (AP)¹⁸, desde el que se logró que los coordinadores de los componentes se responsabilizaran de llevar a cabo los pasos definidos para la aplicación también dentro de los diferentes componentes.
- El equipo de asesores del proceso de implementación del PCA estuvo formado por un grupo interno de técnicos del PADEP, este acompañamiento al proceso por un equipo interno permite mayor flexibilidad, aunque en algunos casos también puede frenar el proceso, por ello vale la pena reflexionar sobre las ventajas y desventajas de un equipo de consultores externo o interno; si bien puede haber más disciplina si el equipo es externo, un equipo interno evita el gasto de recursos económicos y de tiempo.
- El equipo de conducción interna (grupo núcleo) fue coordinado por consultores locales (COMO-BPS-GOPA) que contaban con experticia en el tema. Por su parte, el equipo de consultores locales tuvo el apoyo de asesores que contaban con experiencia internacional en la aplicación de un PCA. Las decisiones estratégicas se tomaron entre los coordinadores de componentes y del programa; esta división entre el nivel operativo y el nivel estratégico permitió un desarrollo temático de alto nivel. Para tomar decisiones estratégicas es imprescindible la comunicación de los aspectos generales y del objetivo del PCA y de elementos de contexto a los tomadores de decisión.
- El PCA pretende ser una metodología muy participativa, razón por la cual solo muy pocos pasos pueden darse de manera no-participativa. Esto significa que si bien el análisis de contexto puede ser elaborado por una o un experto “externo” al equipo de consultores locales y al grupo de conducción interna, es importante valorar cuándo preferir esta figura (por experticia, tiempo disponible, visión externa) y cuándo ésta representa una limitación para el proceso (porque se dejan de lado pasos que llevarían a crear mayor apropiación (*ownership*), por ejemplo, o porque se dificulta la posibilidad de vincular el análisis al programa).
- Debido a condicionantes del contexto en el PADEP se había optado por implementar el PCA sin el involucramiento de las contrapartes. Sin embargo, la participación de las contrapartes hubiera sido útil principalmente para reforzar el compromiso de los componentes y darle mayor integralidad al proceso. De igual manera, su involucramiento permitiría que las contrapartes compartan con el programa la responsabilidad del desarrollo de sus prestaciones de asistencia técnica con *Sensibilidad al Conflicto*.
- Al sumar diferentes perspectivas, el intercambio entre organizaciones que trabajan en el mismo tema y/o que tienen experiencia en la aplicación de la metodología ayuda a construir una imagen del contexto y de sus necesidades más completa. (En el caso de un programa de la GIZ por ejemplo con la Iniciativa sectorial de la GIZ Prevención de Crisis y Transformación de conflictos, con la sede GIZ etc.).

Diseño del proceso

- Es importante establecer y mantener un intercambio estrecho entre la persona responsable de la aplicación de la metodología PCA y el equipo de consultores locales. Este intercambio –y la aclaración periódica del encargo de la implementación de un PCA– sirve para crear y renovar la imagen común acerca de cómo está y continúa el proceso de aplicación del PCA.
 - » Descuidar esta relación implica el riesgo de que el responsable del encargo u otros técnicos de nivel jerárquico importante se comporten como actores externos. Además, tomando en cuenta que siempre existe algún nivel de resistencia al proceso en general o a partes de él, el responsable del encargo debe apoyar al equipo de implementación formulando e implementando soluciones conjuntas.

18 Los coordinadores de componente, hasta el inicio de la tercera fase de PADEP, eran denominados Asesores Principales (AP).

- En caso de que el responsable del encargo tenga dudas sobre la metodología o el diseño del proceso, debe discutir las con el equipo de consultores locales hasta lograr su absolución o un acuerdo. De otro modo, existe el riesgo de que los actores queden huérfanos y pierdan motivación de continuar con el proceso.
- El tiempo que debe dedicar cada uno de los actores al proceso PCA debe ser calculado desde el inicio; debe quedar claro que no se trata de un trabajo “de paso” o paralelo, por lo tanto, explicitar las tareas y responsabilidades de todos los actores participantes y plasmarlas en el plan de trabajo del proyecto es imprescindible.
 - » Para poder ofrecer cierta orientación en un proceso complejo como lo es el PCA se necesita explicitar las tareas y responsabilidades de todos los actores participantes.
- Por la carga de trabajo que representa y por la complejidad de la metodología PCA es útil arrancar el proceso con una experiencia positiva para los involucrados de modo que se cree una actitud positiva hacia su implementación. Además debe quedar explícito que el impacto positivo de la aplicación del PCA depende de la colaboración de cada persona involucrada.
 - » En este sentido, es importante explicar en qué consisten los pasos de la metodología (reduciendo la explicación de la complejidad de la metodología en función a las personas) para que las personas involucradas tengan una imagen de ella. Este arranque debe ser creativo y mostrar los beneficios del PCA y de trabajar con un enfoque con *Sensibilidad al Conflicto*. Para lograr mejores resultados se sugiere que estos talleres de inicio sean muy participativos y que permitan que los y las participantes compartan sus propias experiencias.
 - » Por otro lado, el mismo evento de arranque puede ser aprovechado para sembrar una base de confianza entre el equipo de asesores, el grupo de trabajo y el resto de los involucrados asegurando que se sientan cómodos, que puedan realizar preguntas libremente y que comprendan en qué consiste el rol que se espera que jueguen.
 - » Puede ser útil realizar los talleres en lugares externos a las oficinas de la organización, para crear un ambiente de trabajo renovado.
- Debido a factores tanto internos como externos, es posible que el proceso de aplicación dure más de lo pensado.
 - » Para mantener la expectativa elevada y la actitud positiva respecto del proceso es recomendable brindar orientación permanente a los involucrados y visualizar con ellos los objetivos intermedios (hitos) previstos y sus consecuencias para el trabajo de todos. Esto significa crear ganancias rápidas (*quick wins*) a lo largo del proceso en el trabajo de los asesores (por ejemplo, repensar intervenciones ya planificadas en base a las *Necesidades de Paz* una vez que estén definidas). Precisamente, para orientar a los involucrados y mantener su expectativa por el proceso elevada es útil mostrar avances de manera regular.
- Es importante transmitir a las y los involucrados que el proceso PCA no termina en análisis sino en el uso de los resultados en los procesos en curso y en los planificados; en caso contrario, la inversión en un PCA no se justifica. Este último paso clave debe reflejarse desde el principio en el plan operativo del PCA.

Metodología

- Dado que el PCA es una metodología compleja, es posible reducir esta complejidad frente a los involucrados apoyándose en el equipo de consultores locales, en su conocimiento de la metodología, del área temática y del contexto del país o del sector.
 - » Así, es importante administrar bien la información, no todos los involucrados deben tener información en detalle, la recomendación es enfocarse en los objetivos que se quieren alcanzar y priorizar siempre la exposición de los cambios que se busca lograr.
 - » Es necesario relacionar los objetivos del PCA con el trabajo de los componentes y prever posibles resultados para visibilizar la utilidad y los beneficios de la aplicación.
- Delegar la generación de insumos para el PCA es posible. Cuando se decide buscar expertas o expertos externos hay que tener claridad sobre su utilidad, el apoyo concreto que se espera de ellos al PCA como proceso o a cualquiera de

sus elementos. Muchas veces hay que definir si es necesario un análisis externo independiente o si en el equipo interno existen las bases para hacerlo. El análisis no es un fin en sí mismo, sino solo la base para identificar las *Necesidades de Paz* y de allí medir la relevancia de las acciones.

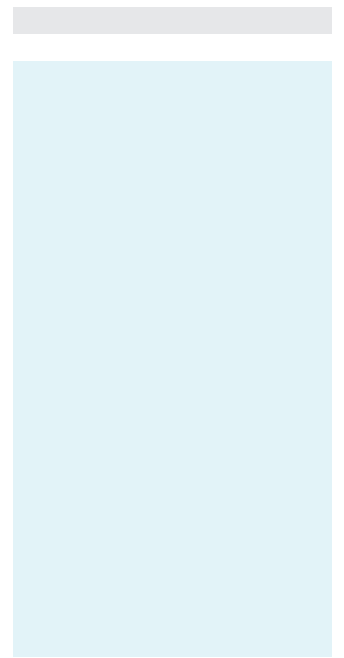
- Para evitar que sólo se “mande hacer” sin pretender cambios, es importante un “mandato vivido” y la exigencia de aplicar lo trabajado. Para el análisis sobre conflicto y paz se puede pensar en contratar a un un/a especialista que sistematice y ordene los estudios existentes. En el caso que se identifiquen vacíos de información y conocimiento, analistas contratados podrían suplirlos. No se recomienda basar el paso 1a exclusivamente en el análisis de politólogos independientes, porque se pierde la oportunidad de lograr construcciones colectivas de conocimiento y que los actores internos se apropien de la metodología. En el caso del PADEP, se utilizó mucho tiempo para apropiarse el análisis de los consultores externos a nivel del programa, tiempo que pudo haber sido empleado en el fortalecimiento de los colaboradores internos del programa mediante el análisis y la construcción conjunta (puesta en común).
 - » También es importante medir las ventajas (larga experiencia de análisis de contexto) y desventajas (no-familiaridad con categorías de análisis DNH; PCA, etc.) de un aporte externo. Trabajar con personas externas, de cualquier modo, requiere garantizar un vínculo fuerte con el proceso y el programa.
- También pueden haber razones del contexto político para optar por un proceso interno. Sin embargo, es clave tener una estrategia de involucramiento de otras visiones y percepciones, especialmente de contrapartes, lo que se puede obtener a través de entrevistas informales, como insumos al proceso, o a través de validaciones de partes del proceso PCA ya recorridos por otros actores.
- Es importante lograr un balance entre lo secuencial y lo cíclico dentro de un proceso PCA. Dado que éste genera gran cantidad de información debe haber momentos de cierre y toma de decisiones en cada una de las etapas (por ejemplo, cuando se construyen las *Necesidades de Paz*). Los resultados principales deben definirse y resumirse para evitar dispersión de la información, lo que potencialmente podría convertirla en no-manejable.
 - » Igualmente, considerando la lógica secuencial del método, es importante encontrar momentos de enriquecimiento o renovación de la información para contrarrestar la dependencia secuencial.
- Es importante combinar desde el inicio la aplicación del PCA con procesos de desarrollo organizacional y gestión de conocimiento existentes o crear nuevos. Si bien los primeros pasos del proceso PCA no realizan modificaciones (se analiza el contexto, se identifican *Necesidades de Paz*, se mide la relevancia de las acciones del programa o sector), lo que se pretende con la metodología es precisamente realizar cambios dentro del programa (se adaptan procesos o proyectos de cambio, se modifican actividades, se amplía el PM&E).

Recursos

- La aplicación de un PCA requiere la contribución de diferentes actores (de una persona responsable del encargo, de un equipo de consultores locales, de un grupo interno de conducción y de otros involucrados),
 - » por ello a lo largo del proceso es necesario verificar el cálculo de tiempo requerido de cada uno de estos actores y de su respectivo plan de trabajo concreto para conocer claramente el costo de un PCA.
- Por la complejidad de la metodología existe el riesgo de perderse en detalles en los pasos del PCA.
 - » Reflexionar periódicamente la relación costo-beneficio es importante para tomar decisiones de ajuste donde y cuando sean necesarias.
- Aunque implica mayor inversión, en cada caso, ciertas contribuciones específicas o algunos pasos de la metodología pueden delegarse a profesionales externos.
- Aunque la GIZ ve el PCA como un proceso obligatorio para sus programas, todavía no se cuenta con una versión de la metodología traducida al español, la experiencia realizada en Bolivia no contó con el material necesario ni en inglés. En este sentido, mientras no existan los materiales necesarios, los responsables temáticos de la oficina central podrían apoyar con traducciones, intercambio y otros insumos; de otro modo, los costos de realización de un PCA deben prever recursos que garanticen todos los insumos necesarios.

Anexos

- *¿En qué consiste el PCA?*
- *Necesidades de Paz del PADEP*
- *Sistema de planificación y monitoreo del GIZ/PADEP con Sensibilidad al Conflicto*



¿En qué consiste el PCA?¹⁹

El Peace and Conflict Assessment (PCA) –Evaluación de procesos de paz y conflicto– es una estrategia metodológica y procedimental que ayuda a evaluar los impactos de las intervenciones institucionales en contextos conflictivos, incorporando principios para mejorarlas de manera que no causen daño y sean de beneficio para la paz. Su aplicación tiene múltiples propósitos y se aplica a diferentes niveles porque ofrece posibilidades de realizar mejoras tanto en la planificación como en el monitoreo, la evaluación y sistematización de programas y proyectos.

Sirve para orientar las intervenciones en función de un enfoque *Sensible a los Conflictos y la Paz*. Aplicado en la planificación ayuda a anticipar los posibles impactos positivos y negativos de las intervenciones en contextos de conflictividad y a valorar –en base a tales impactos– la relevancia, riesgos y viabilidad de las intervenciones futuras a fin de que incidan de manera positiva en la resolución de los conflictos. Aplicada en el monitoreo y evaluación ayuda a registrar sistemáticamente los efectos positivos y negativos, inintencionales e involuntarios de las intervenciones en contextos de conflictividad.

El PCA ayuda a clarificar los efectos que tienen un programa o proyecto sobre la dinámica de los conflictos en determinado contexto social, a la vez que permite entender cómo éstos influyen sobre los programas y proyectos.

Lo anterior exige la creación, el desarrollo, el perfeccionamiento y la innovación de criterios, parámetros y herramientas o instrumentos de análisis del conflicto y también para identificar “*Necesidades de Desarrollo de Paz*” (*peacebuilding needs*) y la “relevancia de las acciones”, aspectos que constituyen lo más novedoso de esta herramienta frente a otras que tienen los mismos objetivos.

En resumen, el PCA ayuda a que las intervenciones de los organismos de cooperación internacional no aumenten los conflictos, o exacerben divisiones o destruyan conectores, y que logren una orientación transversal en función a las *Necesidades de Paz* identificadas.

Conceptual y metodológicamente un PCA es un proceso compuesto de cuatro grandes pasos:

Análisis de conflicto y paz (Paso 1a)

El objetivo de este paso es contar con una comprensión del contexto a nivel de las áreas temáticas de interés del programa, para ello se realiza un análisis estructurado sobre la situación de los conflictos. Las preguntas orientadoras en este proceso son:

- ¿qué (o cuántos) conflictos influyen en el desarrollo del país / región / proyecto?
- ¿cuáles son sus causas (estructurales, coyunturales y disposiciones sociales de la regulación del conflicto)?
- ¿quiénes son los actores principales?
- ¿cómo ha evolucionado la dinámica de los conflictos?
- ¿qué potenciales para la paz existen?
- ¿cuál es la tendencia de dichos conflictos o cuáles son los posibles escenarios futuros?

Identificación de Necesidades de Paz (Paso 1b)

El objetivo de este paso es identificar posibilidades de cambio para luego definir “qué es lo que hace falta” para pasar de la situación conflictiva a una situación de paz estable. Definidas las necesidades de desarrollo de paz se obtiene una guía más objetiva sobre dónde y cómo intervenir mejor. Sin embargo, es posible que el resultado difiera de lo planificado y sea necesario reforcarlo incluso en relación a las contrapartes, clientes, áreas geográficas o temas. El análisis y la definición conjunta aportan

19 Traducción e interpretación de Hans Willi Nolden y Jorge Mario Oroxon PADEP C4 en “Guía de PCA Bolivia para DED” (septiembre de 2007); basada en: Thania Paffenholz, Third-generation PCIA: Introducing the Aid for Peace Approach; GTZ Colombia, Peace and Conflict Assessment (PCA). Elementos para la aplicación del instrumento (versión 24.04.2007); Leonhardt/ Leonhardt/ Strehlein: Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt - und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Massnahmen, GTZ, Eschborn, 2007.

una base sólida para tomar decisiones sobre futuras acciones y respuestas.

El procedimiento consiste en la construcción de una visión de cada uno de los diferentes ámbitos de conflictividad –internacional, nacional, regional, local, temática, sectorial– para luego medir la brecha entre lo que existe y lo que es necesario hacer para alcanzar dicha visión. En consecuencia, para hacer sinergias o evitar duplicaciones se reflexiona también sobre las intervenciones de otras organizaciones de cooperación: ¿quiénes están trabajando, qué hacen, cómo lo hacen, dónde y con quién?

Análisis de relevancia (Paso 2)

El tema de la relevancia constituye otro de los elementos más innovadores del PCA y a la vez uno de los más complejos. Su objetivo es establecer en qué medida los proyectos aportan a las necesidades de paz identificadas en el paso anterior y qué déficits existen, es decir, cuestiona si las actividades del proyecto están debidamente orientadas a modificar de manera constructiva los factores de paz y de conflicto.

Se trata de comparar en qué medida los programas o proyectos son adecuados a las necesidades de actuación identificadas en el análisis del conflicto y los déficits para la paz. El análisis de relevancia arroja mucha luz sobre la orientación adecuada de las actividades del programa o proyecto, específicamente sobre los factores que exacerban y/o mitigan los conflictos.

Las orientaciones metodológicas para lograr una efectiva valoración de la relevancia requieren:

- analizar las capacidades propias,
- comparar el planteamiento de la intervención con las necesidades de paz
- identificar opciones de acción (considerando su relevancia, coherencia, contribución significativa, flexibilidad y posibilidad de coordinación con otros),
- readaptar o concebir nuevas acciones.

Análisis de riesgos (Paso 3)

Según el documento guía de la GTZ²⁰ el objetivo de este paso es entender cómo impacta el conflicto en el programa y sus intervenciones, para adaptar las acciones y mitigar los riesgos y así asegurar el logro de los objetivos, la seguridad del personal y de las inversiones.

Este análisis busca identificar los riesgos potenciales, las medidas de mitigación y definir las áreas de observación para tomar las decisiones correspondientes; en este sentido, el manejo de riesgos abarca:

- análisis de seguridad y de conflictividad,
- observación constante del contexto,
- evaluación de riesgos y
- medidas para adaptar el trabajo.

Este paso evalúa la viabilidad de los ajustes efectuados en el paso anterior ya que compara el contexto de conflictividad y las tensiones o inestabilidades que podrían afectar su ejecución.

Las pautas metodológicas que conducen a este análisis giran alrededor de preguntas tales como:

- ¿cuáles son los riesgos y problemas de seguridad que existen debido al conflicto?
- ¿existen las condiciones suficientes para la ejecución del proyecto?
- ¿cómo puede/debe responder el proyecto frente a los riesgos de seguridad?

La respuesta a estas preguntas debe ayudar a determinar cómo hacer frente a las posibles repercusiones negativas del conflicto durante la ejecución del proyecto.

²⁰ Leonhardt/ Leonhardt/ Strehlein: Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Massnahmen, GTZ, Eschborn, 2007.

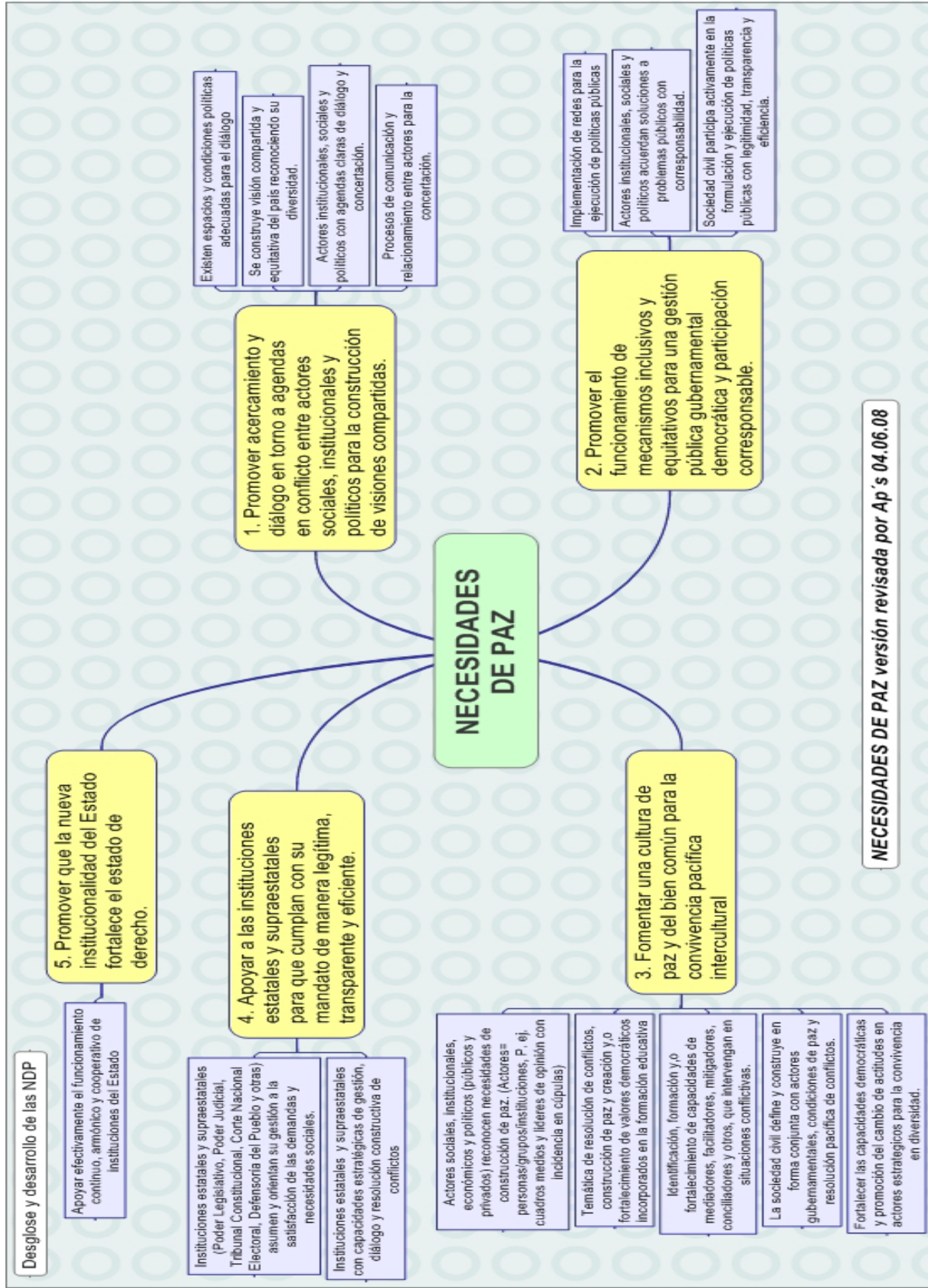
Monitoreo de impactos (Paso 4)

El objetivo de este paso es monitorear el impacto de las intervenciones del programa o proyecto ajustados al proceso PCA. En los primeros tres pasos del PCA se crearon insumos para trabajar con la sensibilidad al conflicto, en el paso 4 se pretende anclar el enfoque asegurando su aplicación a nivel de la conducción, de las rutinas y de los formatos del programa.

Todo esto solo es realizable si se cuenta con ciertos insumos y precondiciones tales como liderazgo en el proceso y mecanismos pertinentes de reflexión y monitoreo con herramientas adecuadas. Aquí es donde interviene el principio de trabajar sin hacer daño (Do No Harm), instancia de la metodología PCA que trabaja sobre los efectos de las acciones del programa o proyecto procurando la mitigación de impactos negativos y el fortalecimiento de impactos positivos para la paz (PCIA), con el apoyo de preguntas tales como:

- ¿de qué forma las intervenciones contribuyen a que cambien los factores de conflicto?
- ¿en qué medida las intervenciones impactan en los conectores y divisores del contexto, y qué opciones hay para mejorar la calidad de la intervención?
- ¿en qué ha cambiado la situación conflictiva durante la duración del programa?
- ¿cómo han incidido las intervenciones en los factores de conflicto en comparación con el análisis efectuado al comienzo de la planificación del programa?

Necesidades de Paz del PADEP



Sistema de planificación y monitoreo de GIZ/PADEP con Sensibilidad al Conflicto

Para mayor información por favor referirse al Documento: Herramientas para la construcción de procesos de asesoría con Sensibilidad al Conflicto. Ejemplo GIZ/ PADEP, contenido en el CD.

FORMULARIO DE REGISTRO DE PROCESO DE CAMBIO (PC) (reproducción parcial)

Fecha de actualización: 02/02/2010

1) INFORMACIÓN GENERAL

CÓDIGO:	
NOMBRE DEL PC:	
RESPONSABLE:	Actual: Alternativo:
DURACIÓN	

2) OBJETIVO E INDICADORES

Objetivo del PC	Indicador	Medio de verificación	Comentarios sobre la incidencia en el indicador
Objetivo formulado en términos de la cadena de impacto del PADEP. Los indicadores deben enmarcarse en la lógica de impacto; máximo 4 indicadores, incluyendo equidad social (interculturalidad, género y pobreza)			
INDICADOR 1	Requerimiento SaC para el cumplimiento del Indicador		Este requerimiento se genera a través 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			

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

Este requerimiento se genera a través de la definición de condiciones mínimas para que el PC no tenga impactos negativos en el contexto y el contexto en él.

Relación a indicadores de los Componentes	Descripción de la contribución al cumplimiento del indicador (% que se deberá determinar en el marco del PC Halsa) considerando la totalidad de la fase. Contribuciones indirectas al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y al Millennium 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, definiendo su dirección en función a las Necesidades de Paz.</p>
Vinculación de los objetivos del componente con las necesidades de paz (NdP)	Información que deberá ser llenada por el Coordinador del Programa			
Vinculación de los objetivos del PC 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...			

A través del análisis de actores se realiza un integral análisis del contexto conflictivo y de su interrelación con la medida.

3.2) ANÁLISIS DE ACTORES Y CLIENTES

Actores: <input type="checkbox"/> con los cuales se trabaja/contrapartes <input type="checkbox"/> que tienen competencia sobre el tema <input type="checkbox"/> 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: <input type="radio"/> A favor <input type="radio"/> Indiferente <input type="radio"/> 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?)

4) SENSIBILIDAD AL CONFLICTO

4.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO

¿Cuáles son los principales conflictos que se prevén respecto al tema de trabajo?	
¿Cuáles son las principales fuentes de tensión y actores divisores que se prevén?	
¿Cuáles son los principales potenciales de paz y actores conectores que se prevén?	

4.2. ANÁLISIS DE IMPACTOS NO PREVISTOS (PC ----> CONTEXTO)

El proceso de cambio que se está implementando, ¿plantea el riesgo de fortalecer de alguna forma las fuentes de tensión y los divisores?	
El proceso de cambio que se está implementando, ¿fortalece de alguna forma a los potenciales de paz y a los conectores?	
¿Qué opciones existen para mitigar los efectos negativos identificados y para potenciar los positivos?	
¿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?	

4.3. ANÁLISIS DE RIESGOS (CONTEXTO -----> PC)

En función a los supuestos del contexto, ¿existen condiciones que podrían obstaculizar la implementación del PC...	
<ul style="list-style-type: none"> • ...en sus objetivos? • ...en su cronograma de implementación? • ...en función a las contrapartes determinadas? 	
¿Qué opciones existen para mitigar los riesgos identificados?	
Para monitorear los riesgos identificados, ¿qué aspectos deberán observarse?, ¿con quién y con qué frecuencia?	

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

5) PROYECTOS DEL PROCESO DE CAMBIO

Código	Nombre	Objetivo	Cliente	Productos (Estrategia de réplica/hitos)	Duración	Avance	Total	Total ejecutado	Estado	PyC con necesidad de monitoreo SaC
										X
	...									

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.

LISTADO DE ABREVIATURAS

AP	Asesor principal
AsD	Acción sin Daño
Berghof/BPS	Berghof Foundation for Peace Support
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
CA	Cooperación Alemana
C1	Componente 1
C2	Componente 2
C3	Componente 3
C4	Componente 4
C5	Componente 5
COMO	COMO Consult
DED	Agencia de Cooperación Técnica y Social Alemana
DELFO	Desarrollo Económico Local / Fortalecimiento Organizacional
DNH	Do no Harm / Acción sin Daño
GOPA	GOPA Worldwide Consultants
GRuS	Grupo de Socios para el Desarrollo
GTZ	Agencia de la Cooperación Técnica Alemana hasta enero de 2011
GIZ	sigla que fusiona, desde enero de 2011, a GTZ, DED e InWent
KZE	Kurzzeiteinsatz / Medida a corto plazo
NdP	Necesidades de Paz
NP	Norte de Potosí
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PADEP	Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza de exGTZ, ahora GIZ,
PBN	Peacebuilding Needs (NdP)
PC Halfa	Formato interno para la aprobación de un proceso / proyecto
PC	Proceso de Cambio
PCA	Peace and Conflict Assessment
PCIA	Peace and Conflict Impact Assessment
Proagro	Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable
PyC	Proyecto de Cambio
SaC	Sensibilidad al Conflicto
TOR/TdR	Terms of Reference / Términos de referencia
ÜSK	Übersektorales Konzept zu Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung / Concepto trans-sectorial de prevención de crisis, gestión de conflictos y promoción de la paz

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, Carlos y CABALLERO, Felipe
Análisis de Conflicto y Paz. Peace and Conflict Assessment, Informe de consultoría. La Paz, enero de 2008.
- APFO, CECORE, CHA, FEWER, International Alert, Saferworld
Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding: A Resource Pack, 2004, en: <http://www.conflictsensitivity.org/node/8>
- ANDERSON, M.B. *Do no Harm: How can aid support Peace – or War*. Boulder Colorado: Lynne Rienner Publisher, 1999.
- BMZ *Übersektorales Konzept zur Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, 2005, en: http://www.bmz.de/de/themen/MDG/Downloads/Uebersektorales_Konzept.pdf
- BPS *Guía para un trabajo sensible en CERCAPAZ - Planeación, ejecución y monitoreo. Evaluación de proyectos enfocados en el desarrollo de la paz* (borrador), Bogotá / Berlín, 2007.
- BPS *Systemic Conflict Transformation. Guiding principles for practitioners and policy makers working in conflict*, 2006, en: http://www.berghof-peacesupport.org/publications/systemic_conflict_transformation_brief.pdf
- C3 – PADEP GIZ *Cuaderno 6: Compendio de los análisis regionales de conflictividad de la Cooperación Alemana: Conclusiones de los análisis de conflictividad y recomendaciones para el trabajo de la Cooperación Alemana en Bolivia*, La Paz, PADEP/GIZ, 2010.
- DEZA *Handbook for Conflict-Sensitive Programme Management (CSPM)*, 2006, en: http://www.deza.ch/de/Home/Themes/Conflict_prevention_and_transformation/Violence_prevention/Handbook_Conflict_Sensitive_Programme_Management
- GIZ *Prácticas sensibles a los conflictos y la paz: contribuciones conceptuales y ejemplos de aplicación. Sublínea: Herramientas, métodos y estrategias – Tomo I*, Bogotá / Eschborn, GIZ, 2006.
- GIZ *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Massnahmen* [Un marco metodológico para la orientación de medidas de la cooperación hacia conflictos y paz], Eschborn, GIZ, 2007.
- GIZ *Empfehlungen für das Auftragsmanagement zur konfliktensensiblen Gestaltung und Steuerung von TZ-Vorhaben*, Eschborn, GIZ, 2007^a.
- GIZ *Peace and Conflict Assessment (PCA). A methodological framework for the conflict and peace-oriented alignment of development programmes*, Eschborn, GIZ, 2008.
- GIZ *Hoja temática sobre el marco metodológico “Evaluación de la paz y los conflictos” (PCA)* Eschborn, GIZ, 2009
- GIZ Colombia/
RIEDLE, Petra *Peace and Conflict Assessment (PCA) Elementos para la aplicación del instrumento* (versión 24.04.2007).
- LEONHARDT/ LEONHARDT/ STREHLEIN *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Massnahmen*, Eschborn, GIZ, 2007.

OROXON, Jorge Mario

Análisis de Paz y Conflictos como insumo para la Planificación de la 2da. Fase extendida del PADEP – GIZ METODOLOGÍA, Análisis de paz y conflicto - Peace and Conflict Assessment (PCA). Documento conceptual elaborado por el Componente Gestión Constructiva de Conflictos y Cultura de Paz, La Paz, Noviembre de 2007.

OROXÓN; BARIÉ; STENGEL

Lecciones aprendidas a medio término, Informe de sistematización del Peace and Conflict Assessment –PCA– en el PADEP/GIZ. Documento de trabajo, La Paz, PADEP/GIZ, 2009.

PAFFENHOLZ, Thania; REYCHLER, Luc

Aid for Peace. A Guide to Planning and Evaluation for Conflict Zones, 2007.

PAFFENHOLZ, Thania *Third-generation PCIA: Introducing the aid for peace approach, 2005, en: <http://www.berghof-handbook.net>*

SHELL-FAUCON, Stephanie

“PCA in der Praxis – Was ist denn nun so neu, und wo liegen die Herausforderungen in der Praxis?” [PCA en la práctica - ¿Qué hay de nuevo y cuáles son los desafíos en la práctica?], SPICE Newsletter, núm. 2, Eschborn, GIZ, SPICE, Securing Peace in Crisis Environment, pp. 10-12, 2008.

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