

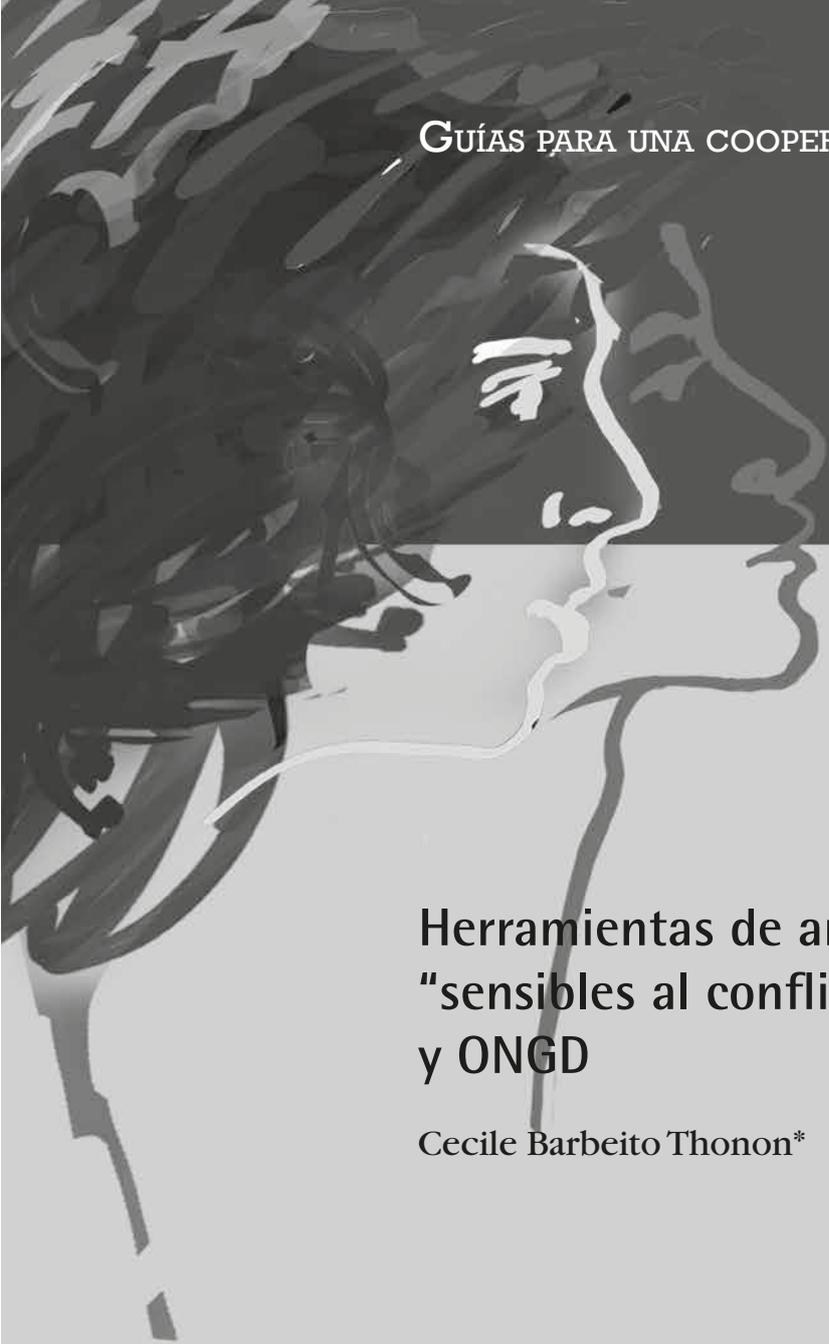


GUÍAS PARA UNA COOPERACIÓN SENSIBLE AL CONFLICTO

## Herramientas de análisis y planificación "sensibles al conflicto" para donantes y ONGD

Cecile Barbeito Thonon





## Herramientas de análisis y planificación "sensibles al conflicto" para donantes y ONGD

Cecile Barbeito Thonon\*

---

\* **Cecile Barbeito Thonon:** Formadora e investigadora de l'Escola de Cultura de Pau de la Universitat Autònoma de Barcelona, especializada en educació per a la pau, iniciatives de pau i sensibilitat al conflicte.

Esta Guía ha sido realizada dentro del Proyecto: “Construcción de la Paz Crítica: marco conceptual y metodológico para una cooperación vasca sensible al conflicto, PRO2016K3010”.  
Financiado por la AVCD.



## Herramientas de análisis y planificación “sensibles al conflicto” para donantes y ONGD

Autoría: Cecile Barbeito Thonon

[www.hegoa.ehu.eus](http://www.hegoa.ehu.eus)

[hegoa@ehu.eus](mailto:hegoa@ehu.eus)

UPV/EHU  
Edificio Zubiria Etxea  
Avenida Lehendakari Agirre, 81  
48015 **Bilbao**  
Tel.: 94 601 70 91  
Fax: 94 601 70 40

UPV/EHU  
Centro Carlos Santamaría  
Plaza Elhuyar, 2  
20018 **Donostia-San Sebastián**  
Tel.: 943 01 74 64

UPV/EHU  
Biblioteca del Campus  
Nieves Cano, 33  
01006 **Vitoria-Gasteiz**  
Tel.: 945 01 42 87  
Fax: 945 01 42 87

Revisión: Karlos Pérez de Armiño, Gloria Guzmán Orellana  
Enero, 2019

Diseño y maquetación: Marra Servicios Publicitarios

Imprime: Gráficas Ingugom

D.L.: BI-721-2019

ISBN: 978-84-16257-35-5



Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra con libertad, siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra. Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Resumen

Veinte años después de la concepción de la sensibilidad al conflicto (SC), los actores de la cooperación internacional siguen infra-utilizando estas herramientas, que deberían ser de obligada aplicación en contextos de conflicto armado o tensión. Para superar este hecho, la presente guía revisa los orígenes de esta perspectiva, sus principales herramientas, las aportaciones teóricas más recientes, y el estado actual de la aplicación de este enfoque por parte de las ONG y de las organizaciones donantes. A continuación, y a fin de promover una mayor aplicación de estas herramientas, la guía presenta diferentes instrumentos para incorporar la SC en el proceso de formulación de los proyectos, y para institucionalizar esta perspectiva a nivel de organización.

# Palabras clave

Cooperación al desarrollo, acción humanitaria, conflictos armados, construcción de paz, sensibilidad al conflicto, herramientas.

# Índice

Introducción .....	5
1. La sensibilidad al conflicto (SC) en el momento actual .....	7
1.1. Orígenes y evolución de la SC .....	7
1.2. Principales herramientas de formulación y evaluación de proyectos .....	11
1.3. Valoración de la aplicación práctica que dichos enfoques y herramientas han tenido en la cooperación internacional, tanto entre donantes como ONG .....	10
2. Recomendaciones para la generalización de la SC .....	13
2.1. Recomendaciones prácticas para incorporar la SC a los proyectos .....	13
2.2. Recomendaciones prácticas para institucionalizar la SC .....	26
Conclusiones .....	32
Bibliografía .....	33

## Introducción

A finales de los años 90, enfoques como el *Do No Harm* (Acción sin daño, DNH por sus siglas en inglés) o el *Peace and Conflict Impact Assessment* (Evaluación del impacto sobre la paz y el conflicto, *PCIA* por sus siglas en inglés) cuestionaron algunas concepciones de la acción humanitaria –como los principios de neutralidad e imparcialidad– y del desarrollo –como la convicción de que un mayor desarrollo implica necesariamente más paz. Estos nuevos enfoques, surgidos de una revisión crítica de las intervenciones internacionales, invitaban a un auténtico cambio de perspectiva, que relativiza los criterios técnicos y tiene más en cuenta los factores políticos, sociales y de seguridad del contexto de conflicto armado o tensión en el que se actúa.

Dos décadas después, en intervenciones internacionales en Sri Lanka y Nepal entre otros países, se han seguido identificando proyectos con impactos negativos en el contexto de tensión o conflicto armado (DFID, 2010). No incorporar una mirada sensible al conflicto puede tener efectos inesperados tan nocivos como reforzar las tensiones entre bandos enfrentados, dotar de recursos a actores armados, generar o reforzar el ambiente de inseguridad... Aplicar la sensibilidad al conflicto (en adelante, SC), en cambio, pretende reducir impactos no intencionados de la intervención internacional que reaviven la violencia y maximizar los impactos de paz. Además de tener un efecto positivo (o menos negativo) en el país en el que se interviene, es también beneficioso para las organizaciones implementadoras, ya que reduce los peligros para el personal contratado y las y los beneficiarios, así como facilita la prevención de robos y ataques de los bienes de cooperación, entre otras aportaciones.

Porque los conflictos armados son uno de los principales obstáculos a la consecución de los ODS, porque los riesgos de una intervención insensible al conflicto pueden llegar a ser muy graves para la vida de las personas, porque esta insensibilidad es una irresponsabilidad profesional y porque, a pesar de su antigüedad, las teorías de SC siguen insuficientemente puestas en práctica, sigue siendo pertinente una guía como ésta.

Inscrita en el proyecto “Construcción de paz crítica: marco conceptual y metodológico para una cooperación sensible al conflicto”, la presente publicación pretende fortalecer las capacidades de los agentes de la solidaridad y la cooperación vascas para una construcción de la paz crítica y una intervención sensible al conflicto. La guía se dirige a instituciones vascas de cooperación y derechos humanos, ONGD, organizaciones feministas y de derechos humanos, y profesorado y alumnado universitario del ámbito de los estudios sobre desarrollo, acción humanitaria y derechos humanos.

**No incorporar una mirada sensible al conflicto puede tener efectos inesperados tan nocivos como reforzar las tensiones entre bandos enfrentados**

---

De acuerdo con ello, esta publicación persigue los siguientes objetivos:

- \* Justificar la importancia de tener una mirada sensible al conflicto a la hora de implementar proyectos en contextos de conflicto armado o tensión.
- \* Mapear el estado de la cuestión de la SC, tanto en el plano teórico como en la práctica de diferentes actores de cooperación.
- \* Aportar herramientas prácticas para incorporar la SC en los proyectos y también en las organizaciones.

Para ello, se describirá, en un primer apartado, los orígenes, la evolución y el estado actual, teórico y práctico de la SC, para seguir, en un segundo apartado, con herramientas y recomendaciones prácticas para aplicar la SC, ya sea en la implementación de proyectos o a nivel institucional.

# 1. La sensibilidad al conflicto (SC) en el momento actual

Durante más de dos décadas, experiencias –exitosas y malogradas– de aplicación de la SC, así como nuevas reflexiones y lecciones aprendidas han permitido madurar la teoría y práctica de la SC. En este apartado se revisa el estado de la cuestión actual.

## 1.1. Orígenes y evolución de la SC

### 1.1.1. Origen de la SC

El surgimiento de la SC a mediados de los años 90 se debió a un conjunto de factores.

En el ámbito de la cooperación al desarrollo, uno de los factores, probablemente el más dramático, tuvo que ver con el genocidio perpetrado en Ruanda en 1994, tras años de ser un país receptor de fondos de desarrollo. A raíz de los trágicos hechos, la comunidad internacional se sometió a una profunda reflexión autocrítica para reconocer sus limitaciones y sus complicidades, como haber contribuido a reforzar el bando más poderoso de la élite económica y política, y a aumentar la tensión entre hutus y tutsis. Por primera vez se evidenciaba de forma dramática que una mejora en los indicadores de desarrollo no implicaba necesariamente una mejora en términos de convivencia y paz.

Simultáneamente, en el ámbito de la acción humanitaria se comenzó a hablar de un “nuevo humanitarismo”, reconociendo una mayor politización de la ayuda. Como sostienen Pérez de Armiño y Zirion (2010:12), “la gestación de este nuevo enfoque tuvo que ver con tres factores: el hecho de que gran parte de la acción humanitaria comenzara a implementarse en contextos de guerra civil y Emergencias Políticas Complejas, lo que le planteó nuevos retos y dificultades; el creciente interés de los gobiernos por utilizar la ayuda humanitaria al servicio de sus agendas internacionales, siendo a veces la única acción que estaban dispuestos a realizar en contextos de conflicto; y la proliferación de críticas recibidas por la ayuda”.

Estos factores llevaron a evidenciar que las intervenciones internacionales de desarrollo o acción humanitaria pueden llegar a ser perjudiciales para el contexto de paz, y a proponer alternativas para mitigar los posibles impactos negativos y reforzar los positivos.

### 1.1.2. Evolución

Después de una rica conceptualización inicial hacia finales de los años 90, las aportaciones sensibles al conflicto han ido evolucionando y especializándose en varios sentidos:

Inicialmente concebido como un enfoque transversal de la acción humanitaria y de los proyectos de desarrollo, se ha convertido también en una aportación central para el campo de la construcción de la paz.

Además, la adopción de este enfoque por parte de múltiples organizaciones de forma transversal, junto con reflexiones sectoriales de autores clásicos de la SC, ha facilitado un proceso de especialización temática de la misma, enfocada a campos tan variados como la educación, la reconstrucción del estado, o diversos sectores económicos, entre otros.

Tabla 1. Especialización temática de la SC (2010-2018)	
Tema	Recurso clave
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INEE (2014) <i>Notas de orientación de la INEE sobre educación sensible al conflicto</i>. INEE. &lt;<a href="http://s3.amazonaws.com/inee-assets/resources/INEE_CSE_Guidance_Note_ES.pdf">http://s3.amazonaws.com/inee-assets/resources/INEE_CSE_Guidance_Note_ES.pdf</a>&gt;</li> <li>- USAID. (2013). <i>Checklist for conflict sensitivity in education programs</i>. Washington DC: USAID. &lt;<a href="http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/USAID_Checklist_Conflict_Sensitivity_14FEB27_cm.pdf">www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/USAID_Checklist_Conflict_Sensitivity_14FEB27_cm.pdf</a>&gt;</li> </ul>
(Re)construcción del estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OCDE (2010) <i>Do No Harm. International support for statebuilding</i>. París: OCDE. &lt;<a href="http://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/do%20no%20harm.pdf">www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/do%20no%20harm.pdf</a>&gt;</li> </ul>
SC y economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CDA (2017) <i>Do No Harm. A toolkit for the tourism industry</i>. &lt;<a href="http://cdacollaborative.org/publication/no-harm-toolkit-tourism-industry">http://cdacollaborative.org/publication/no-harm-toolkit-tourism-industry</a>&gt;</li> <li>- World Vision (2018) <i>Conflict sensitivity and food programming</i>. &lt;<a href="http://www.dmeformpeace.org/peaceexchange/wp-content/uploads/2018/09/Conflict-sensitivity-and-Food-Programming-Final.pdf">www.dmeformpeace.org/peaceexchange/wp-content/uploads/2018/09/Conflict-sensitivity-and-Food-Programming-Final.pdf</a>&gt;</li> <li>- Goddard, N; Lempke, M (2013) <i>Acción sin daño en los derechos a la tenencia y la propiedad de la tierra: Diseño e implementación de programas de tierras sensibles al conflicto</i>. Cambridge, MA: CDA. &lt;<a href="http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/Accion-sin-Dan%CC%83o-en-los-Derechos-a-la-Tenencia-y-la-Propiedad-de-la-Tierra.pdf">http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/Accion-sin-Dan%CC%83o-en-los-Derechos-a-la-Tenencia-y-la-Propiedad-de-la-Tierra.pdf</a>&gt;</li> </ul>
SC e interreligión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woodrow, Peter, Nick Oatley, and Michelle Garred. (2017). <i>Faith Matters: a guide for the design, monitoring and evaluation of inter-religious action for peacebuilding</i>. Cambridge, MA: CDA. &lt;<a href="http://cdacollaborative.org/publication/faith-matters-guide-design-monitoring-evaluation-inter-religious-action-peacebuilding">http://cdacollaborative.org/publication/faith-matters-guide-design-monitoring-evaluation-inter-religious-action-peacebuilding</a>&gt;</li> <li>- World Vision (2017) <i>Do No Harm for Faith Groups: Christian-Muslim Edition</i>. World Vision. &lt;<a href="http://www.wvi.org/sites/default/files/DoNoHarm_FaithGroups-FINAL-March%202017_Excerpt.pdf">www.wvi.org/sites/default/files/DoNoHarm_FaithGroups-FINAL-March%202017_Excerpt.pdf</a>&gt;</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Esta especialización temática ha permitido no solo madurar el discurso, adaptándolo a sectores de actividad específicos, sino también ampliar la base de actores que utilizan la SC. En efecto, como subraya Goddard (2014:11) “Ahora se aplica en operaciones empresariales, en proyectos de tenencia de tierras, en programas de construcción de paz, y por periodistas, funcionarios del gobierno y educadores, por nombrar solo una pequeña muestra”.

Así, la SC ha ampliado su base de actuación potencial, aunque, como se verá a continuación, no significa que haya aumentado significativamente su aplicación real.

## 1.2. Principales herramientas de formulación y evaluación de proyectos

Las herramientas más utilizadas de SC, aquellas que han tenido aportaciones más significativas, son *Do No Harm*, *PCIA*, y, en menor grado, *Aid for Peace*. Todas tienen en común la aportación más importante de la SC, que es aprender a identificar los posibles impactos, positivos y negativos, de los proyectos sobre el contexto, y del contexto sobre el proyecto. Estas metodologías invitan, en efecto, a tomar conciencia de que las necesidades de paz, de desarrollo o de acción humanitaria pueden no ser las mismas. Y, desde ese punto de partida, a tener un ojo avizor, a ejercitar las habilidades de análisis, a incorporar una perspectiva crítica siempre que se intervenga en un contexto de conflicto armado o tensión. A partir de aquí, como se explica a continuación, lo que aporta cada herramienta es cómo hacerlo.

### 1.2.1. *Do No Harm* (DNH)

El enfoque de *Do No Harm* surgió a finales de los años 90, liderado, inicialmente, por la trabajadora humanitaria Mary B. Anderson, en el marco de la organización *CDA* (entonces llamada *Collaborative for Development Action*, hoy *CDA-Collaborative Learning Projects*). Su aportación fue crucial para asentar las bases de la SC, y es todavía hoy uno de los enfoques más utilizados, y que más aporta a nivel teórico, gracias a sus proyectos constantes de aprendizaje colaborativo con ONG que intervienen en contextos de conflicto armado. La principal aportación del enfoque *Do No Harm* son los conceptos de “conector” y “divisor”, y su tipología de impactos, que inicialmente se llamaron “Transferencias de Recursos” y “Mensajes Éticos Implícitos” (Anderson, 1999), y más adelante “ABCs” (*Actions and Behaviours have Consequences*, las Acciones y los comportamientos tienen Consecuencias) (Wallace, 2014:57)<sup>1</sup>.

---

1 Para más información sobre DNH, ver Pérez de Armiño y Zirion (2010:19-21), y también algunos instrumentos en el apartado 2.

### 1.2.2. Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA)

Otra de los enfoques más influyentes de la SC es el *PCIA*, impulsada por el investigador Kenneth Bush. Las principales aportaciones de la teoría de *PCIA* se aplican en tres pasos (Bush, 2009): en primer lugar, analizar las dinámicas de paz y de conflicto armado y los actores que contribuyen a la violencia armada y aquellos que contribuyen a la paz (*Mapping exercise*); seguido de un análisis de riesgos y oportunidades del contexto de conflicto armado o tensión sobre un proyecto (*Risk and Opportunity assessment*); y en tercer lugar una proyección de cómo el proyecto podría influir positiva y negativamente sobre el contexto de tensión o conflicto armado (*Peace and Conflict Impact assessment*). Todo ello debe permitir conocer mejor el contexto, y gracias a ello valorar cómo mejorar un proyecto, o si es preferible no intervenir<sup>2</sup>.

## 1.3. Valoración de la aplicación práctica que dichos enfoques y herramientas han tenido en la cooperación internacional, tanto entre donantes como ONG

### 1.3.1. Cómo algunas organizaciones lo han incorporado de forma transversal

Las organizaciones que a nivel mundial han adoptado la SC como eje transversal –o en algún caso incluso vertebrador– de sus acciones son mayoritariamente organizaciones que se dedican a la construcción de paz, más que al desarrollo o a la acción humanitaria. Organizaciones como *Saferworld*, *Search for Common Ground*, o *International Alert*, han impulsado significativamente este enfoque.

Algunas organizaciones han creado sus propios instrumentos de SC, como el Comité internacional de la Cruz Roja, con su *Better Programming Initiative*, o *World Vision* con su herramienta *Good Enough Analysis for Rapid Response (GEARR)*, para adaptar mejor los planteamientos de la SC a su misión y sus prácticas. Otras organizaciones, sin llegar a desarrollar instrumentos propios, han hecho reflexiones internas sobre su grado de aplicación de las herramientas de SC y han formulado recomendaciones para incorporarlas de forma más generalizada. Ejemplo de ello es UNICEF, que publicó recomendaciones para su trabajo de protección a la infancia, salud y nutrición y educación (UNICEF, 2012).

Pero la mayoría de analistas coinciden en que, exceptuando algunos casos destacados, la aplicación de la SC por parte de organizaciones de la sociedad civil no es especialmente generalizada.

---

2 Para más información sobre PCIA, ver Pérez de Armiño y Zirion (2010:21-24), y también algunos instrumentos en el apartado 2.

En España, pocas ONG españolas han incorporado la SC a sus proyectos (alrededor de un 10%, según las estimaciones más recientes) y, en el mejor de los casos, también a su funcionamiento estructural<sup>3</sup>. Las principales ONG que actualmente<sup>4</sup> utilizan de forma más generalizada el enfoque sensible al conflicto son Oxfam-Intermón, Cruz Roja, Mujeres en Zonas de Conflicto (las tres mediante el uso de un instrumento propio de SC); así como Médicos Sin Fronteras y Acción contra el Hambre (las cuales han impulsado reflexiones sobre SC dentro de su organización).

Sorprendentemente, para quien considere que la aplicación de la SC es un indicador de calidad de la ayuda, ninguna de estas organizaciones hace público su compromiso con este enfoque, ni mucho menos comparte públicamente sus herramientas sensibles al conflicto.

### 1.3.2. Cómo algunos donantes también lo han incorporado estructuralmente

Entre las organizaciones donantes, varias agencias de cooperación han actuado como auténticas locomotoras de la SC, tomando conciencia de su importancia desde el surgimiento del enfoque, aplicándolo dentro de su organización de forma holística, y promoviendo que actores receptores de fondos lo incorporen a sus análisis y sus prácticas. Las agencias más destacadas en cuanto a la institucionalización y promoción de la SC son *DFID* del Reino Unido, *GIZ* de Alemania y *SDC* de Suiza.

A nivel de organigrama, existen diferentes formas de incorporar las políticas de construcción de la paz y SC: aunque la mayoría de estas agencias tienen unidades o departamentos sobre género y/o sostenibilidad, no existe ninguno específico de SC. Algunas agencias cuentan con un departamento relativo a la prevención de los conflictos o la construcción de paz (*GIZ*, por ejemplo, tiene la unidad transversal de Seguridad, Reconstrucción y Paz; y *DFID* el Departamento sobre Conflicto, Humanitarismo y Seguridad, vinculado, como su nombre indica a asuntos humanitarios).

A pesar de no tener unidades específicas de SC, son muchas y variadas las formas en que estos actores han contribuido a difundirla. *DFID* y *GIZ* han desarrollado la herramienta *Safe and Effective Development in Conflict*, ligando el análisis de riesgos a la SC (Huntington: 2005). Igualmente, la *SDC* ha aplicado el enfoque *Conflict Sensitive Program Management (CSPM)* en proyectos de cooperación directa en varios países, al tiempo que se emplea actualmente de forma sistemática en las estrategias país de todos los países frágiles (Paffenholz, 2016: 8). También *SIDA (Manual for Conflict Analysis)* y *USAID (Conflict Assessment Framework)* han desarrollado sus propios instrumentos

<sup>3</sup> En el año 2010, según Sanjurjo (2010:49) el 65% de las principales ONG españolas afirmaron entonces que no aplicaban el enfoque de SC, un 26% que lo hacían ocasionalmente, y un 9% lo aplicaba en todas sus intervenciones en contextos de tensión o conflicto armado. Aunque no hay estudios más recientes al respecto, el panorama no parece haber mejorado significativamente.

<sup>4</sup> La información actualizada sobre estas ONG españolas se ha recogido a partir de búsqueda documental y de entrevistas telefónicas realizadas para la redacción de esta guía.

de análisis, que permiten mejorar la efectividad de las intervenciones en contextos de tensión o conflicto armado, e identificar y priorizar las causas del conflicto basándose en la comprensión del impacto, respectivamente (OECD-DAC, 2012: 68).

En España, la Estrategia de Construcción de la Paz (MAEC, 2007) pareció asentar unas bases sólidas para impulsar la SC de la cooperación española. Pero son pocos los actores públicos de cooperación que hayan institucionalizado este enfoque desde entonces. A diferencia del Plan anterior (2014-2017), el Plan Director de la cooperación española actualmente vigente (2018-2021) sí hace referencia a la paz de forma significativa, de acuerdo con los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y específicamente en su objetivo ODS16 sobre Paz, Justicia e Instituciones Sólidas (MAEC, 2018: 36-38), y con la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad (MAEC, 2018: 8). Sin embargo, se sigue sin mencionar la SC.

En el País Vasco, el IV Plan Director de Cooperación al Desarrollo (2018-2021) establece como uno de los dos ámbitos estratégicos la transformación de conflictos y construcción de paz. También establece “como prioridad para el ámbito humanitario los contextos de conflictos y otras situaciones de violencia” (2018:13). Si bien no menciona explícitamente la SC, supone una apuesta muy clara por una mayor intervención en escenarios de violencia, motivo suficiente para justificar un conocimiento más profundo de los planteamientos de la SC.

A modo de conclusión, se puede decir que, después de un gran impulso inicial cuando se dieron a conocer los enfoques de SC, la incorporación de ésta por parte de las organizaciones de desarrollo o acción humanitaria y por parte de los donantes está resultando lenta. Aún así, la especialización temática de estos enfoques, que permite generar nuevos conocimientos y llegar a nuevos actores, es una forma de mantener la SC en el debate de la calidad de las intervenciones internacionales.

Si bien se constata una “fatiga” de algunas organizaciones para su incorporación, y un decrecimiento significativo de las nuevas aportaciones sobre este tema, no deja de ser una necesidad ineludible. Algunos de los principales retos, todavía por conseguir, tiene que ver con el cruce de discursos. Si bien es cada vez más frecuente encontrar reflexiones sobre SC con perspectiva de género, lo es menos con la perspectiva de derechos. En cuanto a la institucionalización, y teniendo en cuenta que la SC no debería ser opcional sino aplicada a todos los proyectos implementados en contextos de conflicto armado

o tensión, sin duda hacen falta mayores esfuerzos para generalizar este enfoque e institucionalizarlo en las organizaciones.

**Después de un gran impulso inicial cuando se dieron a conocer los enfoques de SC, la incorporación de ésta por parte de las organizaciones de desarrollo o acción humanitaria y por parte de los donantes está resultando lenta.**

---

## 2. Recomendaciones para la generalización de la SC

Varios autores argumentan “la trascendencia que tienen los procesos de institucionalización del enfoque” para que las organizaciones apliquen de forma sistemática e incondicional el enfoque de SC en *todos* sus proyectos implementados en contexto de tensión o conflicto armado (Sanjurjo, 2010:54; Handschin, 2016:11). De acuerdo con esta idea, este segundo apartado de la guía, que se centra en aportar herramientas y recomendaciones para aplicar la SC, presenta, en primer lugar, propuestas para incorporarla a nivel de proyecto, pero también, en segundo lugar, formas para institucionalizarlo.

### 2.1. Recomendaciones prácticas para incorporar la SC a los proyectos

No son pocas las herramientas que se han creado para facilitar la aplicación de la SC. Cada autor, cada enfoque ha identificado sus propias recomendaciones y creado sus propias matrices, tablas y otras guías para orientar la reflexión. Sin embargo, a veces se ha argumentado como posible motivo del bajo nivel de incorporación de estas herramientas en la práctica, que no se adaptan suficientemente al ciclo de formulación del proyecto.

La intención de los siguientes apartados es, precisamente, seguir el ciclo de formulación del proyecto y describir, en cada paso de la formulación, los instrumentos más significativos de los enfoques de SC. De este modo, el recorrido que seguirá este apartado es el de los principales pasos del ciclo de formulación de proyectos: Análisis del contexto, Evaluación de riesgos, Relevancia de los objetivos, Actividades, y Monitoreo y Evaluación.

#### 2.1.1. Análisis del contexto

Si la especificidad de la SC es que es un enfoque que debería aplicarse en (todos) los contextos de conflicto armado o tensión, es lógico pensar que el análisis de contexto debe dedicar un esfuerzo especial al contexto de conflicto. Esta es una de las recomendaciones más importantes y con la que coinciden todos los enfoques de SC.

Un primer paso, por tanto, para poder decidir si es necesario aplicar el enfoque de SC o no, es preguntarse si el contexto sobre el que se piensa intervenir se encuentra en situación de tensión o conflicto armado<sup>5</sup>. Si se comprueba que el país en el que se va a

---

5 Un recurso útil para ello es el anuario *Alerta! Informe sobre conflictos, derechos humanos y CP*, entre otras publicaciones periódicas de l'Escola de Cultura de Pau, que clasifica la situación de los países según el grado de violencia que padecen. Es un recurso que facilita discernir si el país en el que se va a intervenir se encuentra en situación de tensión/conflicto armado.

Intervenir está en tal situación, es imprescindible aplicar la SC, empezando por analizar las características tal conflicto.

#### 2.1.1.1. Análisis del conflicto

Para analizar el contexto de tensión o conflicto armado no se suele recomendar una pauta específica de análisis de conflictos, sino que se invita, simplemente, a aplicar pautas clásicas de análisis de conflictos. *PCIA* propone preguntas generales para mapear el contexto de conflicto armado y los principales actores relacionados con la paz y la violencia (Bush, 2009:18-23). *Do No Harm*, en cambio, no recomienda ninguna herramienta específica.

Existen innumerables pautas de análisis de conflictos, de mayor o menor complejidad<sup>6</sup>. En general, suelen tener en cuenta, como mínimo, cuáles son los actores implicados en el conflicto y las posturas y necesidades de cada uno, cómo ha sido el proceso de confrontación o calma, cuál es el grado actual de violencia utilizada, y, desde una perspectiva de construcción de paz, cuáles son las capacidades y las oportunidades de paz.

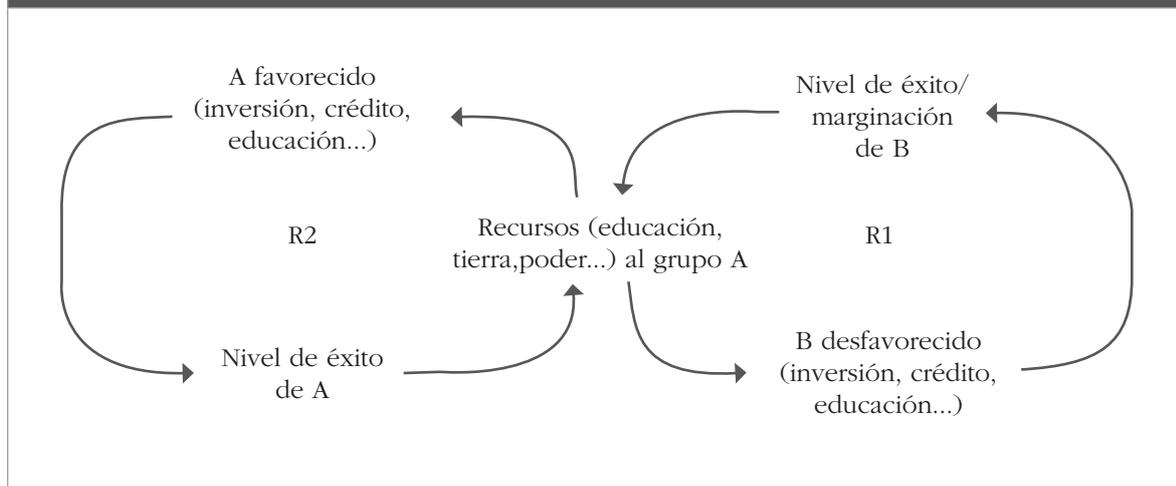
A la hora de analizar el conflicto, es recomendable llevarlo a cabo a varios niveles (macro, meso y micro). Para comprender el contexto de tensión o conflicto en toda su complejidad, se recomienda que una diversidad de actores (locales e internacionales, simpatizantes con diferentes bandos del conflicto, etc.) participen en el análisis. Así, *PCIA* y *Do No Harm* resaltan la importancia de la participación del personal local, pues son estas personas locales las que tienen la información más relevante (“*locals know*”, las personas locales son las que tienen el conocimiento). Paffenholz (2005:2) advierte del riesgo de la falacia de los “maravillosos del sur” y los “malvados del norte”, ya que las personas locales también tienen sus propios intereses y que, a menudo, los grupos de personas participantes no son lo suficientemente diversos.

#### • Análisis de conflicto sistémico (RPP)

*Reflecting on Peace Practice* apuesta por una metodología de análisis de conflictos basada en la teoría de sistemas. Así, propone que el análisis del conflicto muestre qué relaciones de causa-efecto existen entre los principales factores de un conflicto armado o tensión, tal como se muestra en el ejemplo simplificado a continuación (CDA, 2016):

---

<sup>6</sup> Algunas de estas pautas más clásicas y sencillas quedan recogidas, por ejemplo, en el manual de Manuela Leonhart (2001) para GTZ.

Tabla 2. Ejemplo de análisis sistémico de factores en un conflicto<sup>7</sup>

Fuente: CDA, 2016:47.

La principal aportación del análisis sistémico de un conflicto es que permite reflejar la complejidad de las causas en un conflicto armado y la relación causa-efecto entre éstas, además de facilitar la identificación de los factores clave (*Key driving factors*), aquellos sobre los que puede ser más estratégico incidir al definir un proyecto de construcción de paz.

### 2.1.1.2. Conectores y divisores

Como parte del análisis de conflicto, *Do No Harm* propone, y ésta es probablemente su aportación más simple y a la vez más significativa, el análisis de los elementos conectores y divisores. Un conector es todo aquel elemento en común entre los bandos enfrentados. Un divisor es aquél que puede contribuir a polarizar todavía más estos bandos enfrentados.

La identificación de los elementos conectores y divisores y el análisis de su evolución a lo largo de la intervención deben servir para mejorar el proyecto: dado que son muestra del grado de polarización entre los bandos enfrentados, constituyen indicadores muy valiosos a la hora de monitorear el impacto de un proyecto sobre el contexto de conflicto armado o tensión<sup>8</sup>. A la vez, son factores sobre los que un proyecto puede intervenir directamente, intentando potenciar los elementos conectores y neutralizar los elementos divisores.

<sup>7</sup> El gráfico representa cómo la aportación de recursos al grupo A en detrimento del B genera dos círculos de refuerzo (R1, R2). En el análisis sistémico pueden identificarse círculos de refuerzo (R, *reinforcing loops*) –sean virtuosos o viciosos– cuando los factores de un círculo hacen que se incremente un fenómeno, y círculos de compensación (B, *balancing loops*), cuando los factores del círculo hacen que se neutralice un fenómeno.

<sup>8</sup> Sobre cómo utilizar los conectores y divisores como elementos de análisis, ver el apartado sobre monitoreo y evaluación.

Así, una vez se haya elaborado una lista lo más extensa y concreta posible de conectores y divisores, se recomienda priorizar los 3-5 conectores y 3-5 divisores considerados más influyentes, y analizar cómo mi proyecto puede influir reforzando o debilitando cada uno de estos conectores y divisores. En caso de que exista el riesgo de que el proyecto pueda reforzar algún divisor, o debilitar algún conector, es necesario reformular el proyecto para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos.

Tabla 3. Tipología de conectores y divisores y preguntas para facilitar su identificación	
Sistemas e instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué instituciones del gobierno o sistemas y políticas económicas o culturales locales dividen a las personas o incrementan las tensiones entre grupos?</li> <li>- ¿Qué instituciones o sistemas ayudan a la gente a superar sus diferencias o promover la coexistencia?</li> </ul>
Actitudes y Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué tipo de actitudes, estereotipos, amenazas o actos de violencia existen en el contexto?</li> <li>- ¿Cómo expresa la gente la tolerancia, aceptación o aprecio hacia otros bandos?</li> </ul>
Valores e intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué valores concretos podrían ser distintos entre bandos y llevar a tensiones? ¿Tienen los bandos diferentes intereses en relación a recursos compartidos?</li> <li>- ¿Cuáles son los valores específicos que son compartidos entre bandos? ¿Los bandos tienen intereses comunes sobre los que están trabajando conjuntamente?</li> </ul>
Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Han experimentado los bandos hechos del pasado de forma diferente?</li> <li>- ¿Qué experiencias han vivido los bandos de forma similar en el pasado?</li> </ul>
Símbolos y ocasiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existen símbolos, acontecimientos, celebraciones u ocasiones que celebra un bando sobre el otro? ¿del que algunos grupos estén excluidos?</li> <li>- ¿Existen símbolos universales de unidad o de paz reconocidos y celebrados por todos los grupos?</li> </ul>

Fuente: CDA (2014:19).

Para utilizar correctamente los conectores y divisores, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

\* Los conectores y divisores sólo se aplican a los factores que relacionan *a los bandos enfrentados* en el conflicto o tensión: si el conflicto opone a redondos y cuadrados, los elementos que unan a verdes y violetas no serán conectores.

\* Un mismo factor, si se considera de forma amplia, puede ser conector y divisor a la vez. Por ello, es importante concretar suficientemente qué aspectos de ese factor son conectores y qué aspectos son divisores.

\* Las personas no deben ser consideradas conectoras o divisoras de por sí, sino a través de sus actitudes y acciones. Esto se debe a que, si el objetivo de los conectores y divisores es influir o eliminar los divisores, considerar una persona divisora podría llevar a justificar su eliminación. Lo que se busca no es eliminar las personas, sino cambiar sus actitudes y acciones que puedan ser divisoras.

Los contextos de conflicto armado son especialmente volátiles. Este hecho requiere que el análisis del conflicto sea constante, a lo largo de toda la implementación del proyecto, y que tanto los proyectos como las organizaciones implementadoras sean flexibles y se adapten a las necesidades del contexto cambiante.

Varios autores resaltan que la “tiranía de la urgencia” va en detrimento del análisis del conflicto. Algunos recomiendan buscar formas rápidas y operativas (Scott, 2016:22); sin embargo, otros advierten que “una evaluación *PCIA* apresurada es una evaluación *PCIA* dudosa” (Bush, 2009:13). Otro de los principales retos del análisis del contexto de conflicto armado o tensión no es tanto el análisis en sí, sino cómo hacer que este análisis se incorpore realmente al proyecto (Conflict Sensitivity Consortium: 2012:9), que los proyectos se basen en estos análisis y no en una intuición acerca de las necesidades, o una réplica de patrones de otros contextos. Aunque el análisis sistémico de conflictos, a través de la identificación de los factores clave dan un paso en ese sentido, no parece ser un reto completamente resuelto.

### 2.1.2. Evaluación de riesgos

La SC está intrínsecamente ligada a la evaluación de riesgos. En proyectos tradicionales de acción humanitaria o desarrollo es habitual analizar cómo el contexto en el que se desarrolla el proyecto puede influir positiva o negativamente sobre el proyecto. Sin embargo, el enfoque de SC propone analizar, además, cómo el proyecto puede tener un impacto sobre el contexto de tensión o conflicto armado. En este apartado, mediante el instrumento de evaluación de riesgos y oportunidades (Bush, 2009:25), se valora la primera dimensión<sup>9</sup>.

---

9 La dimensión del impacto del proyecto sobre el contexto se trata en los apartados 2.1.4 y 2.1.5.

Tabla 4. Evaluación de riesgos y oportunidades				
Área temática / factores clave	Riesgos	Nivel de riesgo Bajo/ Medio/ Alto	Nivel de oport. Bajo/ Medio/ Alto	Oportunidades
Localización	Riesgo: Forma de mitigarlo:			Oportunidad: Forma de maximizarla:
Tiempos				
Contexto político				
Contexto militar				
Factores Sociales y culturales				
Factores económicos				
Contrapartes u otros actores				
Otros				

Fuente: Bush (2009: 25).

El instrumento invita a identificar posibles riesgos y oportunidades relativos a varios temas (localización del proyecto, momento/tiempo en el que se implementa, etc.). En cada caso, se trata de identificar posibles riesgos y prever posibles formas de mitigarlos, y posibles oportunidades y formas de maximizarlas.

En cada caso, los impactos del contexto pueden ser positivos, e influir sobre el proyecto positivamente (oportunidad  $\rightarrow$ ) o negativamente (riesgo  $\leftarrow$ ), o influir sobre el conflicto armado reforzándolo (retroceso  $\leftarrow$ ) o debilitándolo (avance  $\rightarrow$ ). La herramienta también pide distinguir tres grados de impacto, según si es bajo (B), medio (M) o alto (A).

En referencia a la evaluación de riesgos, varias herramientas hacen hincapié en la importancia de tener en cuenta cómo los proyectos son percibidos por la población local. *Do No Harm*, a través del instrumento “Modelo ABC” (las Acciones y los comportamientos tienen Consecuencias) (Wallace, 2014:57), se pregunta sobre la imagen que ofrecen las organizaciones, los mensajes éticos (o no) que emiten implícitamente, y cómo esto puede afectar a la implementación del proyecto (rechazo, aceptación o apropiación de la población local) o incluso a la seguridad del personal de la organización (a mayor desconfianza, mayor riesgo de ataques al mismo).

### 2.1.3. Relevancia de los objetivos

Una vez se conocen las necesidades del contexto de intervención y los posibles riesgos, pueden definirse los objetivos de la intervención. Varias herramientas sensibles al conflicto proponen reflexionar sobre hasta qué punto los objetivos responden a las principales necesidades del contexto, y si son suficientemente transformadores.

La relevancia es una de las principales preocupaciones del enfoque de Aid for Peace. Asimismo, las recomendaciones para explicitar la teoría de cambio<sup>10</sup> de los proyectos van en la misma dirección de cuestionar el grado real de transformación de un proyecto.

Además, *Reflecting on Peace Practice* (Reflexionando sobre las prácticas de paz, *RPP*) ha ideado un instrumento útil, la Matriz de cambio, para reflexionar si el planteamiento de un proyecto es suficientemente transformador, sostenible y compartido. La Matriz propone ubicar los objetivos y las actividades de un proyecto a lo largo de un eje horizontal en función de si van dirigidas a un público general o a personas clave (entendiendo por personas clave aquellas que pueden tomar decisiones o impedir que se tomen decisiones) sobre el tema que se pretende transformar. A la vez, propone ubicar los objetivos y las acciones de un proyecto a lo largo de un eje vertical en función de si persiguen un cambio más bien individual o un cambio más estructural:

Tabla 5. Matriz de cambio - RPP			
		Público general	Personas clave
Cambio personal/ individual	Sanación Percepciones Actitudes Habilidades		
	Comportamientos/ Relaciones individuales		
Cambio socio-político	Comportamiento grupal/ Relaciones Normas sociales Opinión pública		
	Cambio institucional		
	Cambio cultural o estructural		

Fuente: CDA (2013:21)

10 Para saber más sobre cómo utilizar la teoría de cambio para definir objetivos más relevantes y transformadores, ver por ejemplo Lederach et al. (2007) *Reflective peacebuilding. A planning, monitoring and learning toolkit*. Krock Institute. <[https://ndigd.nd.edu/assets/172927/reflective\\_peacebuilding\\_a\\_planning\\_monitoring\\_and\\_learning\\_toolkit.pdf](https://ndigd.nd.edu/assets/172927/reflective_peacebuilding_a_planning_monitoring_and_learning_toolkit.pdf)>.

Una vez se han ubicado los objetivos y las actividades de un proyecto en esta matriz de cambio en función de los dos ejes mencionados, se visibiliza si las actuaciones se distribuyen en un solo cuadrante, o en más de un cuadrante a la vez. Los proyectos que pretendan conseguir un cambio relevante y transformador deben asegurarse que se plantean objetivos y actividades que se ubiquen en más de un cuadrante, y preferentemente con algún objetivo y acción que se proponga incidir en la estructura.

#### 2.1.4. Acciones

A la hora de planificar las actividades, además de una reflexión general que permita valorar si llevarán a un cambio relevante y transformador<sup>11</sup>, hay que tener en cuenta aspectos mucho más prácticos, como son los detalles de cada decisión. Como resalta *Do No Harm*, en cada decisión los detalles son críticos (*critical details*), ya que es en los detalles dónde se pueden determinar los impactos positivos o negativos de un proyecto.

En este sentido, es crucial discutir estos detalles y sus posibles impactos con un público amplio y, a poder ser, formado en SC. A continuación, se identifican algunos posibles impactos negativos relativos a los detalles de los proyectos (acerca de la población sujeto, las contrapartes, las aportaciones del proyecto, el emplazamiento y el momento del proyecto) y recomendaciones (u “opciones”) para reducir este impacto negativo.

##### 2.1.4.1. Población sujeto

A la hora de decidir cuáles serán los destinatarios del proyecto, por ejemplo, es relevante definir en qué proporciones se pretende llegar a cada bando, y en base a qué criterio. Una opción es trabajar solo con un bando del conflicto, considerando que es pertinente empoderar al bando más vulnerable (es el caso de la cooperación que apoya a la población palestina, saharauí, kurda, etc.). Otra opción es trabajar con ambos bandos, priorizando tejer puentes entre éstos, y llegando de forma igual a los dos bandos o de forma igual en función de los porcentajes de cada población (criterio de igualdad), o bien aportando ayuda en función de criterios de necesidad (en función del grado de pobreza, en función de criterios humanitarios, en función de quién ha padecido un mayor impacto del conflicto armado (criterio de equidad), etc. Todos estos criterios y decisiones tienen ventajas e inconvenientes, y por ello es importante discutir no sólo qué criterios se van a seguir y por qué, sino los detalles al respecto (proporciones, cómo se va a garantizar llegar a estas proporciones, etc.).

Aunque cada caso es específico y requiere una valoración a medida, se recomienda, sobre la población sujeto (Anderson, 2000:27-29; CDA, 2014:27):

- \* Destinar los proyectos a personas u organizaciones de los dos bandos en conflicto, aunque no necesariamente en la misma proporción ni con el mismo tipo de ayuda;
- \* Incluir representantes locales de distintos bandos en la toma de decisiones;

---

11 Ver el apartado 2.1.3. sobre relevancia de los objetivos.

- \* Ser transparentes con los criterios de priorización de la población sujeto;
- \* Promover la interdependencia económica entre actores de los bandos;
- \* En caso de no dirigirse a una comunidad determinada, explicar a través de sus mecanismos de decisión y representación por qué razones han quedado fuera;
- \* Para maximizar el impacto, incluir como población sujeto a personas clave sobre las que es difícil incidir (*hard to reach*) o que podrían impedir un cambio.

#### 2.1.4.2. Contrapartes

A la hora de definir con qué actores vamos a colaborar e interactuar, cabe preguntarse, por ejemplo, su posible vinculación o simpatía con alguno de los bandos en conflicto. De forma análoga a la población sujeto, cabe preguntarse con qué contrapartes se va a trabajar y de qué bandos, siguiendo qué criterios, y qué riesgos va a comportar una decisión u otra.

En general, respecto a la contraparte, se recomienda (Anderson, 2000:47-50):

- \* Colaborar con una contraparte local que trascienda las líneas divisorias del conflicto (por ejemplo, que contrate a personas de ambas partes del conflicto), o bien colaborar con varias contrapartes locales de bandos diferentes;
- \* Animar a las contrapartes a conocer los aportes de la SC.

#### 2.1.4.3. Aportaciones del proyecto

A la hora de valorar el tipo de actuación que se va a llevar a la práctica, hay que preguntarse si los bienes o servicios que se aportan pueden hacer incrementar las tensiones (por el hecho de que algún grupo al que no está llegando la actuación se sienta discriminado, porque pueda haber robos por parte de grupos armados, etc.).

Algunas lecciones aprendidas sobre las aportaciones del proyecto (Anderson, 2000:70, 64) recomiendan:

- \* Priorizar actividades que no sean útiles para el uso militar (ofrecer formación o servicios comporta menos riesgos que aportar bienes que los actores armados puedan robar y revender).
- \* Las necesidades en contexto de conflicto armado pueden ser más imprevisibles y cambiantes, por lo que es más difícil estimar el volumen de aportaciones necesarias de un proyecto. Ante la posibilidad de sobreestimar o subestimar estas aportaciones, es preferible subestimar: cuanta más ayuda, mayor riesgo de malversación.
- \* Para disminuir el riesgo de tensión entre personas, y en caso de aportar bienes materiales, priorizar los equipamientos comunitarios por encima de las aportaciones individuales.

#### 2.1.4.4. Seguridad

El momento en el que se implementa un proyecto puede ser determinante en función de si se trata de una fase de tensión, conflicto armado o post-violencia, y de si el grado de violencia puede considerarse bajo, medio o alto, y si existen riesgos de recrudecimiento en el futuro (por la celebración próxima de elecciones, protestas masivas, etc.). En cuanto a la seguridad, no importa únicamente la integridad física de las personas, sino también de los bienes y los servicios, ya que su robo o cobro de “impuestos” por parte de combatientes para permitir su paso puede financiar su actividad armada.

Recomendaciones de seguridad (Anderson, 2000:72):

- \* Formar al personal sobre habilidades y medidas de seguridad.
- \* No pagar por la protección de los bienes.
- \* Tomar medidas para evitar robos, por ejemplo, rebajando el valor de los productos que se transportan, haciendo las entregas en días y en lugares diferentes, o dejando el control de los bienes en manos de la comunidad.

#### 2.1.5. Monitoreo y evaluación

Otro de los componentes clave de la formulación de proyectos sensible al conflicto es el monitoreo y la evaluación. Aunque esta es una actividad que siempre es esencial en todo proyecto, la especificidad del monitoreo y la evaluación sensibles al conflicto es que valora el impacto del proyecto sobre el contexto de conflicto armado o tensión.

Un primer paso para ello es distinguir entre un resultado y un impacto. Los resultados son los cambios conseguidos, que están directamente relacionados con las acciones del proyecto, que afectan a la población sujeto del proyecto, y en el espacio temporal y geográfico del proyecto.

Indicadores de resultados pueden ser la asistencia médica a x personas heridas, la asistencia a x personas desplazadas o refugiadas, la vacunación de x% de población local, la (re)construcción de x pozos, letrinas, casas, mercados, carreteras y su grado de utilización, el número de personas que han aprobado satisfactoriamente cursos de formación profesional, la reintegración de x% de soldados o menores soldados, la consecución de un alto al fuego parcial entre dos actores armados, etc.

Los impactos van más allá del marco del proyecto. Se refieren a los cambios generados por la intervención, intencionadamente o no, más allá de la población sujeto, del espacio temporal y/o geográfico del proyecto. Los impactos pueden ser infinitos y son difíciles de medir. Pero la SC insiste en que, para aquellos proyectos desarrollados en contexto de tensión o conflicto armado, es imprescindible fijarse en el impacto sobre la paz y la violencia.

Indicadores de impacto sensibles al conflicto pueden ser el incremento de la violencia, de la tensión o, al contrario, la mejora de la convivencia entre los bandos enfrentados

en el conflicto, una posible financiación indirecta de grupos armados (mediante robos, secuestros con rescate, impuestos revolucionarios), etc.<sup>12</sup>.

Los instrumentos descritos a continuación permiten hacer un seguimiento de estos impactos sobre la paz, el conflicto y la violencia.

### 2.1.5.1. PCIA

El instrumento más general y amplio para analizar los impactos sobre la paz y el conflicto es el que propone Kenneth Bush (2009: 37) con su herramienta *PCIA*. Propone fijarse en cinco áreas de impacto como son: las Capacidades de gestión del conflicto (locales o de diplomacia “de alto nivel”); la Violencia militarizada y la seguridad humana; las Estructuras y procesos políticos; las Estructuras y procesos económicos; y los Impactos sociales y el empoderamiento. En cada caso, los impactos pueden ser positivos, e influir sobre la paz positivamente (avance →) o negativamente (retroceso ←), o influir sobre el conflicto armado reforzándolo (retroceso ←) o debilitándolo (avance →). La herramienta también pide distinguir tres grados de impacto, según si es bajo, medio o alto.

Tabla 6. Instrumento: Evaluación del Impacto en la Paz y en el Conflicto				
¿Cómo puede una iniciativa dificultar o promover conflictos o esfuerzos de construcción de paz?		Dirección del impacto → Impactos de una iniciativa sobre el entorno de paz y conflicto ←		
Áreas de impacto	Impactos sobre el conflicto	Nivel de impacto B/M/A	Impactos sobre la paz	Áreas de impacto
	Cómo puede una iniciativa afectar a los conflictos circundantes en las siguientes áreas de impacto?		Cómo puede una iniciativa afectar a las oportunidades para la paz o la gestión del conflicto en las siguientes áreas de impacto?	
Capacidades de gestión del conflicto				Capacidades de gestión del conflicto
Violencia militarizada y Seguridad humana				Violencia militarizada y Seguridad humana
Estructuras y procesos políticos				Estructuras y procesos políticos
Estructuras y procesos económicos				Estructuras y procesos económicos
Impactos sociales y Empoderamiento				Impactos sociales y Empoderamiento

Fuente: (Bush, 2009: 37).

<sup>12</sup> Para saber más sobre indicadores sensibles al conflicto, ver Goldwyn & Chigas (2013:28-33).

### 2.1.5.2. Impactos en el conflicto *Do No Harm*/RPP

La herramienta RPP, muy ligada al enfoque de *Do No Harm*, propone unos ítems de evaluación más acotados al impacto sobre las capacidades (locales, estatales o internacionales) de paz. El instrumento “*RPP building blocks*” (o piedras angulares) propone monitorear y evaluar el impacto de los proyectos sobre cinco dimensiones (o bloques). Para cada una de éstas, el instrumento propone valorar si el cambio ha sido lo suficientemente grande, rápido y sostenido.

Tabla 7. Instrumento: <i>RPP building blocks</i>						
Bloques	Grado de impacto	¿Suficientemente grande?	¿Suficientemente rápido?	¿Impacto sostenido?	¿Nivel de impacto?	Indicadores de impacto locales
El esfuerzo resulta en la creación o reforma de instituciones o mecanismos que abordan los agravios o injusticias específicas que alimentan el conflicto	0 1 2 3 4 5					
El esfuerzo hace que participantes y comunidades desarrollen iniciativas independientes que debilitan los divisores, refuerzan los conectores o abordan las causas del conflicto	0 1 2 3 4 5					
El esfuerzo lleva a las personas a resistir cada vez más a la violencia y a las provocaciones violentas	0 1 2 3 4 5					
El esfuerzo resulta en un aumento de la seguridad de las personas y en su percepción de seguridad	0 1 2 3 4 5					
El esfuerzo resulta en una mejora significativa en las relaciones intergrupales	0 1 2 3 4 5					

Fuente: CDA (2013:32).

La principal aportación de este instrumento es la de resaltar cinco impactos clave sobre el contexto de paz o de violencia.

### 2.1.5.3. Monitoreo de conectores y divisores (“*contextual trends*”)

Finalmente, otro recurso útil para monitorear y evaluar los impactos sobre el contexto de tensión o conflicto armado es el seguimiento de los conectores y divisores. Al igual que el grado de tensión o conflicto armado es cambiante, los conectores y divisores también pueden reforzarse, debilitarse, aparecer o desaparecer. Por ello tiene sentido valorar, a lo largo del proyecto, si los conectores y divisores que se identificaron al inicio siguen siendo válidos a lo largo de todo el proceso de implementación del proyecto, o si han surgido otros más determinantes que cabe tener en cuenta, y, para los conectores y divisores que se consideren más relevantes en cada momento, valorar su evolución.

Para monitorear el impacto de un proyecto sobre los conectores y divisores, hay que identificar cuáles son más importantes para el conflicto en el que estamos interviniendo. Después de analizar un máximo de conectores y divisores del contexto (micro, meso o macro) sobre el que se va a intervenir, hay que seleccionar los 3-5 conectores y los 3-5 divisores más relevantes. Al tratarse de indicadores de impacto y no de resultados, “relevancia” en este caso significa que son determinantes en el conflicto, pero no tienen por qué tener relación directa con el proyecto a implementar.

La tarea de monitoreo y evaluación consiste en dedicar semanalmente un tiempo a valorar intuitiva y colectivamente (dedicar 5-10 minutos por conector semanalmente debería ser suficiente) si el proyecto ha reforzado (↑) o debilitado (↓) cada conector y divisor, entendiendo como un escenario deseado el refuerzo de los conectores y el debilitamiento de divisores (indicado con el uso de color verde), y como un escenario de riesgo el refuerzo de divisores y el debilitamiento de conectores (indicado en color rojo).

Tabla 8. Instrumento de Monitoreo y evaluación del impacto del proyecto sobre los conectores y divisores									
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	...
Conector 1	↑	↑	-	↑	-	↑	-	↑	...
Conector 2	↓	↑	-	↓	↓	↓	↓	↓	...
Conector 3	↑	↓	↑	↑	↓	↑	↑	↑	...
Divisor 1	↑	-	↑	↓	↓	-	↓	↑	...
Divisor 2	↑	↑	↓	↓	-	↓	-	↑	...
Divisor 3	↓	-	↑	↑	↑	↑	↑	-	...

Fuente: Formación de formadores en *Do No Harm*, Barcelona, 2012.

El instrumento permite ver tendencias generales de los conectores y divisores más decisivos. En caso de observar que el proyecto debilita un conector durante cinco semanas seguidas (como es el caso del conector 2 ↓), o que el proyecto refuerza un divisor durante cinco semanas seguidas (divisor 3 ↑), es necesario tomar medidas en el proyecto para no perpetrar este impacto negativo prolongado.

Todos estos instrumentos y aprendizajes, útiles para incorporar la SC a ni vel de proyecto, pueden reforzarse si se llevan a cabo en el marco de una política institucional.

## 2.2. Recomendaciones prácticas para institucionalizar la SC

Con expresiones como “brecha retórica” (Scott, 2016:19) o “éxito institucional, fracaso operacional” (Paffelholz, 2016:7) resaltan que, si bien algunas organizaciones han conseguido institucionalizar la SC, ésta no se ha aplicado de forma sistemática en la práctica. Como se ha valorado anteriormente<sup>13</sup>, el grado en que las organizaciones de cooperación han institucionalizado la SC –sean públicas o del tercer sector, sean donantes o implementadoras– es muy desigual en función de los países, y en general está por debajo de lo que sus promotores podrían esperar.

Entre los motivos de la lentitud de tal incorporación se han identificado: el desconocimiento de estas teorías y la falta de formación (Sanjurjo, 2010:55), la creación de unidades específicas de SC insuficientemente conectadas con el resto de unidades de cada organización, y en particular de las unidades de análisis de conflicto de cada región; una focalización excesiva en instrumentos de SC demasiado complicados e inadaptados a los procedimientos internos de formulación de proyectos; la falta de rendición de cuentas cuando no se aplica la SC; nuevos debates y agendas (como *New Deal for Engagement in Fragile States*, o los ODS) que no han incorporado suficientemente las aportaciones de la SC (Paffenholz, 2016); una falta de apuesta por parte de los cargos intermedios, y el cansancio de la institucionalización (*mainstreaming fatigue*) (Goddard, 2014) o la falta de flexibilidad y de adaptabilidad –especialmente de las organizaciones grandes y burocratizadas– que requiere trabajar en un contexto volátil e imprevisible como un conflicto armado (Handschin, 2016:12).

Dado que sigue siendo una asignatura pendiente, en este apartado se analizarán los espacios en los que los actores de la cooperación, sean organizaciones de la sociedad civil o instituciones públicas, sean implementadores de proyectos o donantes, pueden incorporar la perspectiva de SC. Estos espacios se organizarán en los cuatro niveles que muestra la siguiente ilustración:

---

13 Ver el apartado 1.3.

**Tabla 9. Espacios en los que institucionalizar la SC**



<b>Participación exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en grupos de reflexión estatales o internacionales sobre SC.</li> <li>• Exposición de lecciones aprendidas y de buenas prácticas sobre CP y SC.</li> <li>• Colaboración y coherencia.</li> </ul>
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia/Inexistencia de un departamento de CD o SC.</li> <li>• Dotación de personal técnico dedicado a estos temas.</li> </ul>
<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes directores, leyes de cooperación.</li> <li>• Presupuesto específico para construcción de paz.</li> </ul>
<b>Actuaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de proyectos de AH y desarrollo sensibles al conflicto o de proyectos de CP.</li> <li>• Formación y asesoramiento e SC.</li> <li>• Promoción de la investigación en SC.</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Barbeito, Redondo y Acebillo (2009:25).

Conseguir cambios a estos cuatro niveles requiere, a la vez, cuatro condiciones (Handschin, 2016:15-16):

- \* Convencer, inspirar, seducir: la aplicación de la SC tiene que surgir del convencimiento del personal técnico de una organización, no por ser una imposición de la dirección o por ser un requisito de los donantes: tiene que formar parte de los valores de una organización de forma genuina, y que sea conocido y compartido por *todos* sus miembros.
- \* Establecer un liderazgo claro dentro de cada organización, con el suficiente poder motivacional e instrumental para impulsar cambios internamente.
- \* Clarificar cómo la aplicación sistemática de la SC influye en, o incluso transforma, la visión de la organización.
- \* Definir un plan de institucionalización con pasos graduales, que permita visibilizar pequeños cambios en un inicio (visibilización de lecciones aprendidas, sesiones de formación), y que permita mantener la motivación para los cambios institucionales, que requieren un cambio de mentalidad y de organización a largo plazo.

A continuación, se concreta cómo incorporar, cumpliendo estos requisitos procedimentales, la SC a las actuaciones, las políticas, la estructura y la cultura organizativas, y la participación.

### 2.2.1. Actuaciones

Las principales actuaciones en SC pasan por la formación y asesoramiento del personal técnico, por asegurarse de que todos los proyectos implementados en contexto de conflicto armado o tensión son sensibles al conflicto, y por promover la transparencia y la investigación.

Una primera actuación pasa por la formación del personal técnico en SC, de forma que sepa analizar los posibles riesgos de un proyecto sobre la paz y/o la violencia de un contexto en situación de tensión o conflicto armado. Es recomendable que la formación sea muy práctica, y que incluya numerosos ejemplos y estudios de caso de proyectos sensibles e insensibles al conflicto.

Para asegurarse de una correcta puesta en práctica de la formación, además, es recomendable prever mecanismos de asesoramiento continuados. En la organización *World Vision*, por ejemplo, documentos internos recomiendan que al menos el 50% del personal de proyectos de los 6 países más frágiles en los que intervienen reciban orientación on-line sobre cómo aplicar los planteamientos de SC (Scott, 2016:19).

La implementación de proyectos de acción humanitaria y de desarrollo sensibles al conflicto y de proyectos de construcción de paz es probablemente la actuación más extendida por parte de ONG o de organismos públicos de cooperación, a través de la cooperación directa, convocatorias de ayudas, licitaciones, etc.<sup>14</sup>.

Para reforzar la creación de conocimiento relativo a la SC, y, en consecuencia, mejorar su aplicación en los proyectos, es pertinente impulsar la investigación y la publicación de los aprendizajes. La investigación sobre SC (como contenido) debe ser también sensible al conflicto (en la metodología, en cómo se lleva a la práctica). Las investigaciones deben asegurarse de que la investigación cumple los criterios de coherencia (que las teorías y las metodologías de investigación sean coherentes con la SC); transparencia (tener en cuenta que la percepción de los resultados de una investigación son críticos para las comunidades, y que dependen tanto de sus conclusiones como de la forma en que se comunican); flexibilidad (saber adaptarse a entornos cambiantes); y sensibilidad política (ser conscientes de la no neutralidad de una investigación) (Swiss Academies of Arts and Sciences, 2017).

En formación y asesoramiento, implementación e investigación, la transparencia es clave: compartir los análisis de conflictos de los países prioritarios –en el caso de organizaciones donantes– y de países en los que se interviene –en el caso de las organizaciones implementadoras–, puede permitir ahorrar tiempo y recursos a la hora de entrar en un país. También hacer públicas las evaluaciones de proyectos, como hace la organización *Search for Common Ground*<sup>15</sup>, es una buena forma de sistematizar y compartir lecciones aprendidas.

---

14 Sobre cómo incorporar la SC en la implementación de los proyectos, ver el apartado 2.1. “recomendaciones prácticas para incorporar la SC en los proyectos”.

15 Acceder a los informes de evaluación en: <[www.sfcg.org/category/resources/evaluations](http://www.sfcg.org/category/resources/evaluations)>.

### 2.2.2. Políticas

En su calidad de documentos más determinantes a la hora de definir sus estrategias de cooperación a medio plazo, las organizaciones de cooperación deberían explicitar en sus Planes Directores de qué manera van a promover la construcción de paz y/o la acción humanitaria y de desarrollo sensibles al conflicto.

A la hora de definir las medidas de construcción de paz más prioritarias, es recomendable tener en cuenta cuáles son las actuaciones más efectivas en cada momento de violencia. Es pertinente tener en cuenta, por ejemplo, que la prevención es preferible y económicamente más eficiente que la reconstrucción post-bélica, o que las medidas más efectivas son la protección, el monitoreo de acuerdos de alto al fuego o de paz, la incidencia para la paz, y la facilitación de diálogos-negociaciones de paz (Paffenholz, 2009:7).

Para ser efectivas, la definición de prioridades debe ir acompañada de un presupuesto que permita su adecuada implementación. Dado que la SC puede aplicarse tanto a proyectos de construcción de paz como a proyectos de acción humanitaria y de desarrollo, no es tan relevante establecer un nivel de gasto específico en construcción de paz. Pero sí sería imprescindible, en cambio, establecer que en cada proyecto se dedicará un 5% o más del coste total al análisis del conflicto y al monitoreo del impacto sobre la paz y el conflicto.

En caso de asignar un presupuesto específico a la construcción de paz, es recomendable para una mayor transparencia, contabilizar tales gastos con los códigos propuestos por el CAD, aunque presenten varios problemas de aplicación<sup>16</sup>.

En el caso específico de las organizaciones donantes, éstas tienen la facultad de promover la SC de organizaciones solicitantes a través de sus bases de convocatorias de subvención, formularios, y criterios de baremación de los proyectos. Esto les permite tener un efecto multiplicador de un alcance potencialmente muy amplio. Para incluir criterios de SC a estos instrumentos, las donantes pueden establecer criterios que obliguen a las solicitantes a: incluir el análisis de conflictos en el análisis de contexto, detallar explícitamente los objetivos de consolidación de la paz o SC y asociarlos con las teorías del cambio y promover el monitoreo y evaluación de proyectos sobre la paz y el conflicto.

Así, si la intención es promover políticas de institucionalización de la SC, puede ser pertinente definir criterios para medir el cumplimiento de esta política, ya sea en el seno de la misma organización, como de las organizaciones que solicitan fondos.

---

16 Los códigos sectoriales (*Creditor Reporting System*) recomendados por el CAD-OCDE para actividades de CP definen categorías solapadas: unas se basan en un criterio temporal (post-conflicto-15230), otras en el tipo de actores involucrados (NU-15230 o civiles-15220, menores soldados-15261), y otras por el tipo de actividades realizadas (desarme y desmovilización-15261, remoción de minas terrestres-15250, control de armas ligeras-15240, reforma del sector de seguridad-15210). Esta superposición de criterios dificulta un uso estandarizado al clasificar las iniciativas implementadas. Aún así, es la forma de contabilización más extendida actualmente.

### 2.2.3. Estructura y cultura organizativa

Las organizaciones también pueden incorporar, en el seno de su estructura, la SC, ya sea de forma más tangible (personal especializado, departamentos específicos de SC o de construcción de paz) o intangible (cultura organizativa). Para conseguir un cambio real, ambas dimensiones deben ir de la mano. Reflexionando sobre cómo conseguir un cambio organizacional, Handschin (2016:15) resalta la necesidad de definir una estrategia de cambio coherente y progresiva, y que tenga en cuenta que los cambios requieren un proceso a medio-largo plazo.

Varios autores (citados en Lange, 2004:16) insisten en la importancia de transformar, poco a poco, la cultura organizativa de cada institución. Es recomendable, por ejemplo, un mínimo de flexibilidad organizacional, que permita adaptarse a la imprevisibilidad de los contextos de conflicto armado. Es necesario, además, promover la práctica reflexiva, creando espacios para expresar, analizar y aprender de los errores (y de los éxitos), lo cual implica, también, dedicar tiempo suficiente para el monitoreo de las acciones, establecer sistemas de rendición de cuentas, sistematizar y difundir las lecciones aprendidas, etc.

En cuanto a la estructura de la organización, existen las opciones de crear un departamento específico de SC o de construcción de paz, o bien priorizar la transversalización, considerando que todo el personal debe incorporar esta perspectiva. En algunos casos, sin llegar a crear un departamento específico, puede existir personal especializado en SC, encargado de formar y asesorar sobre estos temas de forma transversal.

La dificultad de institucionalizar la SC hace preferible que su promoción no dependa de una sola persona. Si bien no es necesaria la creación de todo un departamento, si es óptimo que exista un equipo que lo promueva. En caso de crear un departamento específico, una mayoría de analistas considera que la perspectiva de SC debería ser transversal y orientar las acciones de desarrollo, de acción humanitaria, y de educación y sensibilización. Aplicar un enfoque transversal tiene un impacto en áreas que van más allá de los proyectos, como la definición de la SC en los documentos del marco de políticas, la estructuración de las agencias y los ministerios, la definición del presupuesto o cómo se conciben y evalúan las acciones.

### 2.2.4. Participación exterior

Más allá de impregnar las estructuras de las organizaciones de las aportaciones de la SC, éstas también pueden promover el enfoque fuera de la organización. Esto permite, por un

**Es recomendable, un mínimo de flexibilidad organizacional, que permita adaptarse a la imprevisibilidad de los contextos de conflicto armado.**

---

lado, generar espacios de reflexión conjunta y de conocimiento en SC, y también incidir sobre actores externos para que también incorporen esta mirada.

Muchas veces, la participación exterior de organizaciones, ya sean donantes o

implementadoras, ha consistido en la creación y dinamización de foros de reflexión estatales o internacionales sobre SC. Los foros internacionales más destacables son *Peace Exchange* para organizaciones de la sociedad civil, o la Red Internacional sobre Conflicto y Fragilidad (*INCAF*, por sus siglas en inglés) del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, sobre para los estados. En algunos países, también, se han impulsado grupos con participación institucional y del tercer sector, como *FrienT* en Alemania o *Geneva Peacebuilding Platform* en Suiza. Los principales beneficios de estos foros son, para sus miembros, el aprendizaje desde la práctica reflexiva, y para el resto de actores de la cooperación, la sistematización de lecciones aprendidas y de buenas prácticas sobre construcción de paz y SC.

Otro aspecto relevante que atañe a la cooperación pública es la coherencia de políticas: velar por que otras instituciones sean coherentes con la SC. En el Reino Unido, por ejemplo, el Ministerio de Defensa participa en foros y en publicaciones sobre SC. Teniendo en cuenta que ésta aboga por la desmilitarización de la ayuda, no parece ser un mensaje coherente con los planteamientos de la SC.

## Conclusiones

Con una perspectiva equiparable a la mirada de género o de sostenibilidad, la SC es una auténtica necesidad de la cooperación, todavía más apremiante si cabe. Al incidir en contextos de conflicto armado o tensión, la SC puede ser cuestión de vida o muerte, y debería ser aplicada en todos estos países.

Las conclusiones de la gran mayoría de analistas sobre el grado de aplicación de la SC, y la constatación de que todavía se dan malas prácticas no intencionadas, coinciden en que no se ha avanzado lo suficiente en la aplicación de la SC. Son demasiados los actores de la cooperación que no lo consideran todavía un marco de obligado cumplimiento para todos sus proyectos en contextos de conflicto armado o tensión. Y, para aquellos actores ya concienciados, convencidos de la no opcionalidad de este enfoque, la complejidad de la aplicación, así como una formación demasiado superficial, puede no conseguir unos resultados aceptables.

No son pocas las herramientas existentes. Las primerizas, nacidas a mediados de los años 90, como *Do No Harm*, *PCIA*, *Aid for Peace* entre otras, han conseguido generar conocimiento aún vigente, y llegar a nuevos actores y nuevos campos de acción.

Pero si éstas a no se aplican suficientemente, probablemente se deba a un uso no sistemático. Mientras que algunas instituciones, ya sean donantes (*GIZ*, *DFID*, *SIDA*, *SDC*) o implementadoras (*World Vision*), la han incorporado a su misión, en la gran mayoría la SC sigue siendo anecdótica. Por ello, sigue pendiente la institucionalización de la SC, ya sea en la dimensión simbólica (motivación, convicción de sus beneficios, cambios en la cultura organizacional) como en los aspectos más tangibles (planes estratégicos, departamentos, formularios, presupuestos, proyectos, formaciones, sistematización de aprendizajes...).

## Bibliografía

- AECID/MAEC (2018), *V Plan Director de la Cooperación Española (2018-2021)*. MAEC, Madrid. <[www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/ElMinisterioInforma/Documents/V%20Plan%20Director%20de%20la%20Cooperacio%CC%81n%20Espan%CC%83ola.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/ElMinisterioInforma/Documents/V%20Plan%20Director%20de%20la%20Cooperacio%CC%81n%20Espan%CC%83ola.pdf)>.
- AECID/MAEC (2007), *Estrategia de Construcción de la paz de la Cooperación española para el Desarrollo*. MAEC, Madrid. <[www.xn--cooperacionespaola-10b.es/sites/default/files/construccion\\_de\\_la\\_paz\\_0.pdf](http://www.xn--cooperacionespaola-10b.es/sites/default/files/construccion_de_la_paz_0.pdf)>.
- Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (2015), *III Plan Director de Cooperación para el Desarrollo*. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Vitoria-Gasteiz. <[www.elankidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/plan\\_director/es\\_plandi-re/adjuntos/III%20Plan%20Director%202014-2017\\_definitivo.pdf](http://www.elankidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/plan_director/es_plandi-re/adjuntos/III%20Plan%20Director%202014-2017_definitivo.pdf)>.
- Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (2018). *IV Plan Director de Cooperación al Desarrollo (2018-2021)*. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Vitoria-Gasteiz. <[www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/11618/IV\\_Plan\\_Director\\_primer\\_borrador.pdf?1525698560](http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/11618/IV_Plan_Director_primer_borrador.pdf?1525698560)>.
- Anderson, Mary B. (1999), *Do No Harm. How Aid Can Support Peace – or War*. Lynne Rienner Publishers, Londres.
- Anderson, Mary B. (2000), *Options For Aid in Conflict Lessons from Field Experience*. CDA, Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Options-for-Aid-in-Conflict-Lessons-from-Field-Experience.pdf>>.
- Barbeito Thonon, Cécile; Redondo de la Morena, Gema; Acebillo Baqué, Míriam (2009), *Diagnóstico de construcción de paz. Análisis de la perspectiva de construcción de paz en la cooperación al desarrollo de las comunidades autónomas*. Escola de Cultura de Pau, Bellaterra. <<http://escolapau.uab.cat/img/qcp/diagnostico.pdf>>.
- Barbeito Thonon, Cécile; Redondo de la Morena, Gema; Tomàs Collantes, Núria (2010), *La construcción de paz aplicada*. Escola de Cultura de Pau, Bellaterra. <<http://escolapau.uab.cat/img/qcp/qcp01.pdf>>.
- Bush, K. (2009), *Aid for Peace: A Handbook for Applying PCIA to PEACE III Projects*. INCORE, Derry/Londonderry, Northern Ireland. <[www.incore.ulst.ac.uk/pdfs/Handbook-Aid\\_for\\_Peace-2009\\_Dec.pdf](http://www.incore.ulst.ac.uk/pdfs/Handbook-Aid_for_Peace-2009_Dec.pdf)>.
- Causton, Jennifer (2009), “The Challenge of Mainstreaming Conflict Sensitivity: PCIA Methodologies and the Organisational Culture of NGOs”. *Atlantic International Studies Journal*, volumen 5. <<https://atlismta.org/online-journals/0809-journal-intervention/the-challenge-of-mainstreaming-conflict-sensitivity>>.
- CDA (2013), *Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual*. CDA; Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Reflecting-on-Peace-Practice-1-Participant-Training-Manual.pdf>>.

- CDA (2014), *Practical Tools for Promoting Positive Change. Lessons from CDA for Working in Conflict-Affected Contexts*. CDA, Cambridge, MA.
- CDA (2016), *Designing Strategic Initiatives to Impact Conflict Systems: Systems Approaches to Peacebuilding. A Resource Manual*. CDA, Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/12/Designing-Strategic-Initiatives-to-Impact-Conflict-Systems-Systems-Approaches-to-Peacebuilding.pdf>>.
- Conflict Sensitivity Consortium (2012), *How to guide to conflict sensitivity*. <[http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/04/6602\\_HowToGuide\\_CSF\\_WEB\\_3.pdf](http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/04/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf)>.
- DFID. (2010), *Working effectively in conflict-affected and fragile situations. Briefing paper B: Do No Harm*. DFID, London <[www.gsdr.org/docs/open/con77.pdf](http://www.gsdr.org/docs/open/con77.pdf)>.
- Garred, Michelle; Goddard, Nicole (2010), *Do No Harm in Mindanao: Ingenuity in Action*. CDA, Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/Do-No-Harm-in-Mindanao-Ingenuity-in-Action.pdf>>.
- Goddard, Nicole (2014), “Conflict Sensitivity Mainstreaming Efforts”. CDA, Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/publication/conflict-sensitivity-mainstreaming-efforts>>.
- Goldwyn, Rachel; Chigas, Diana (2013), *Monitoring and evaluating conflict sensitivity: methodological challenges and practical solutions*. CDA, Cambridge, MA. <[https://insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/Monitoring\\_and\\_evaluating\\_conflict\\_sensitivity\\_challenges\\_and\\_solutions\\_vfinal.pdf](https://insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/Monitoring_and_evaluating_conflict_sensitivity_challenges_and_solutions_vfinal.pdf)>.
- Handschin, Sabina (2016), “The institutionalization of Conflict Sensitivity: an Organizational CHange Management Process” en *Conflict Sensitivity taking it to the next level*. Swisspeace-CSC-Hub Working Paper 2. Swisspeace, Bern. <[www.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/Media/Publications/Working\\_Paper\\_2\\_2016.pdf](http://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/Working_Paper_2_2016.pdf)>.
- Huntington, D. (2005), *A guidebook to Safe and Effective Development in Conflict: A tool for analyses*. Risk Management Office. <[www.gsdr.org/docs/open/ret157.pdf](http://www.gsdr.org/docs/open/ret157.pdf)>.
- Lange, Maria (2004), *Building Institutional Capacity for Conflict-Sensitive Practice: The Case of International NGOs*. International Alert, London. <[www.dmeformpeace.org/peaceexchange/wp-content/uploads/2015/12/Building\\_Institutional\\_Capacity.pdf](http://www.dmeformpeace.org/peaceexchange/wp-content/uploads/2015/12/Building_Institutional_Capacity.pdf)>.
- Leonhart, Manuela (2001), *Conflict analysis for project planning and management a practical guideline – draft*. GTZ. <<http://conflict.care2share.wikispaces.net/file/view/GTZ+-+conflict+analysis+for+project+planning+and+management+.pdf>>.
- Midgley, Tim; Mollett, Howard; Campbell, Ivan (2012), *Promoting conflict sensitivity amongst donor agencies: Policy Brief*. Conflict Sensitivity Consortium. <<https://cafod.org.uk/content/download/11548/90754/file/POLICY%20BRIEF.pdf>>.
- OECD-CAD (2012), *Guidance on evaluating peacebuilding activities in settings of conflict and fragility-improving learning for results*. OECD, Paris. <[www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC%282012%2940/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC%282012%2940/FINAL&docLanguage=En)>.

- Oxfam (2016), *Oxfam's Work in Fragile and Conflict-Affected Contexts: Learning event Bangkok*. Oxfam, Bangkok. <<https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/oxfams-work-in-fragile-and-conflict-affected-contexts-learning-event-bangkok-fe-617241>>.
- Paffenholz, Thania (2005), *More field notes: Critical issues when implementing PCIA*. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Berghof Foundation, Berlin. <[www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue\\_Chapters/dialogue4\\_paffenholz\\_resp.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue_Chapters/dialogue4_paffenholz_resp.pdf)>.
- Paffenholz, Thania (2009), *Civil Society and Peacebuilding*. CCDP, Geneva. <[www.sfcg.org/events/pdf/CCDP\\_Working\\_Paper\\_4-1%20a.pdf](http://www.sfcg.org/events/pdf/CCDP_Working_Paper_4-1%20a.pdf)>.
- Paffenholz, Thania (2016), "Conflict Sensitivity – 20 Years of Practice: A Critical Reflection" en *Conflict Sensitivity taking it to the next level*. Swisspeace-CSC-Hub Working Paper 2. Swisspeace, Bern. <[www.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/Media/Publications/Working\\_Paper\\_2\\_2016.pdf](http://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/Working_Paper_2_2016.pdf)>.
- Pérez de Armiño, Karlos; Zirion Landaluze, Iker (2010), *La acción humanitaria como instrumento para la construcción de la paz: Herramientas, potencialidades y críticas*. Cuadernos de trabajo nº 51. Hegoa, Bilbao. <[http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/28/Acci\\_n\\_humanitaria\\_como\\_instrumento\\_para\\_la\\_construcci\\_n\\_de\\_la\\_paz.pdf?1488539164](http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/28/Acci_n_humanitaria_como_instrumento_para_la_construcci_n_de_la_paz.pdf?1488539164)>.
- Sanjurjo García, Diego (2010), *La "SC" y su incorporación por parte de las ONG en el ámbito español*. Iecah, Madrid. <[www.iecah.org/images/stories/comunicados/descargas/dociecah\\_10\\_2011.pdf](http://www.iecah.org/images/stories/comunicados/descargas/dociecah_10_2011.pdf)>.
- Scott, Matthew (2016), "Bridging Rhetoric and Reality on Commitments to Conflict Sensitivity" en *Conflict Sensitivity taking it to the next level*. Swisspeace-CSC-Hub Working Paper 2. Swisspeace, Bern. <[www.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/Media/Publications/Working\\_Paper\\_2\\_2016.pdf](http://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/Working_Paper_2_2016.pdf)>.
- Swiss Academies of Arts and Sciences (2017), "A Conflict Sensitive Approach to Field Research – Doing Any Better?" *Swiss Academies Reports 12 (5)*. Swisspeace, Bern. <[www.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/Media/Publications/Journals\\_Articles/SAR\\_2017\\_Web.pdf](http://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/Journals_Articles/SAR_2017_Web.pdf)>.
- UNICEF (2012), *Conflict sensitivity and peacebuilding in UNICEF*. UNICEF. <[www.unicef-emergencies.com/downloads/eresource/docs/conflict%20sensitivity/UNICEF%20Technical%20Note%20on%20Conflict%20Sensitivity%20and%20Peacebuilding%5B1%5D.pdf](http://www.unicef-emergencies.com/downloads/eresource/docs/conflict%20sensitivity/UNICEF%20Technical%20Note%20on%20Conflict%20Sensitivity%20and%20Peacebuilding%5B1%5D.pdf)>.
- Wallace, Marshall (2014), *From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm*. CDA, Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/From-Principle-to-Practice-A-Users-Guide-to-Do-No-Harm.pdf>>.