EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS SOBRE LA PAZ Y LOS CONFLICTOS
CON ENFOQUE DE RECONCILIACIÓN
EIPC-R

Guía para la implementación

Segundo momento:

diagnóstico de riesgos y oportunidades

EIPC-R 2

PROSPERIDAD SOCIAL

USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

IOM • OIM
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES

Evaluación de impacto sobre la paz y los conflictos con enfoque de reconciliación (EIPC/R)
Guía para la implementación

Departamento de Prosperidad Social (DPS)
Tatyana Orozco de la Cruz
Directora

Mariana Escobar Arango
Subdirectora

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Alejandro Guidi
Jefe de Misión

Kathleen Keer
Jefe de Misión adjunta

Catalina Acevedo Trujillo
Coordinador del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario

Natalia Delgado
Gerente de Gestión del Conflicto y Construcción de Paz

Ana María Arciniegas
Monitora de Gestión del Conflicto y Construcción de Paz

Con el apoyo de

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV)
Unidad de Restitución de Tierras (URT)

Autores
Kenneth D. Bush, Ph.D.
Universidad de York
Manuel E. Salamanca, Ph.D.
Pontificia Universidad Javeriana

Equipo de investigación y desarrollo

Diseño editorial, metodológico y de contenido
Aura Liliana López

Investigadores
Hernando Cáceres
Iván Torres
Alexander Gonzales

Asistente de Investigación
Daniela Gómez

Equipo de producción editorial
Coordinación editorial
Angélica María Alzate Benítez

Diseño, Diagramación e Ilustración
Aura Liliana López López
Katherine Santos
Christian Camilo Benito

Corrección de Estilo
Laura Rojas

Agradecimientos a las comunidades de:
Chinulito (Sucre)
Pichilín (Sucre)
Pechilín (Sucre)
Ovejas (Sucre)
Leiva (Nariño)
Cartagena del Chairá (Caquetá)
Necoclí (Antioquia)

© Departamento de Prosperidad Social (DPS)
Calle 7 No. 6-54
PBX: 596 0800
Bogotá D.C. , Colombia
www.prosperidadsocial.gov.co

© Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
Carrera 14 # 93B – 46
PBX: 6397777
Bogotá, D.C., Colombia
www.oim.org.co

Primera edición
Bogotá, D.C., Colombia
2016

Impresión
Asesorías y Comunicaciones Athenas S.A.S
Impreso en Colombia / Printed in Colombia

Esta publicación es posible gracias al apoyo del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de USAID y de OIM.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite la fuente.

Autores
Kenneth D. Bush, Ph.D.
Universidad de York
Manuel E. Salamanca, Ph.D.
Pontificia Universidad Javeriana

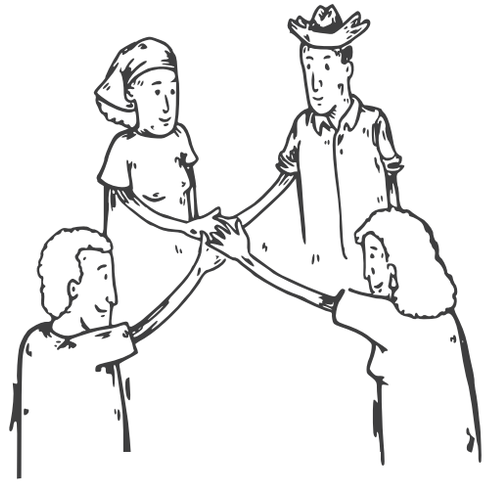
Investigadores
Hernando Cáceres
Iván Torres
Alexander Gonzales

Diseño editorial, metodológico
y de contenido
Aura Liliana López López

Asistente de Investigación
Daniela Gómez

Contenido

¿En qué consiste este momento? 5
Acerca del manejo de los riesgos y las oportunidades 10
¿Cómo identificar los factores de riesgo y oportunidad en el entorno?
¿Cómo llevar a cabo el análisis de los riesgos y oportunidades?
Los riesgos y las oportunidades como herramientas para la construcción de paz
¿Qué obtendrá en este punto de la EIPC-R? 17
Los riesgos y las oportunidades en el proyecto 21
Bibliografía 26



¿En qué consiste este Momento?

Evaluación de impacto sobre la paz y los conflictos EIPC-R

El punto de partida:
Acercamiento

Actividad de socialización y consulta sobre EIPC-R

¿La comunidad está de acuerdo con llevar a cabo la EIPC-R?

Sí

Primer Momento:
Mapeo del entorno de paz, conflictos y reconciliación

- Hablemos de paz y reconciliación
- Hablemos de los conflictos y las conflictividades
- Los actores en los conflictos y conflictividades
- Los actores en la paz y la reconciliación

EIPC-R 2

Segundo momento:
Diagnóstico de riesgos y oportunidades

Usted está aquí

Los riesgos y las oportunidades en el proyecto

EIPC-R 3

Tercer momento:
Evaluación de impacto sobre la paz y los conflictos con enfoque de reconciliación

Evaluar impactos

Sistematizar Gestión de la información

Plan de acción

Fin

¿En qué consiste este momento?

En este punto de la EIPC-R, usted cuenta con información valiosa acerca del contexto del conflicto, las conflictividades y los actores que de forma directa o indirecta inciden en las condiciones para la paz y la reconciliación. ¿Qué hacer con esta información? Este paso le ayudará a enfocar este contexto, trasladándolo al escenario de implementación del proyecto para entender conjuntamente con la comunidad de qué forma los aspectos identificados en el primer momento podrían afectar su desarrollo, y qué acciones se deberían tomar al respecto.

El diagnóstico de riesgos y oportunidades consiste en identificar los eventos, actuales o potenciales, que podrían afectar la implementación de la iniciativa o ser un catalizador de impactos positivos tanto para el proyecto como para el entorno en que se lleva a cabo.

En el transcurso de este momento, los participantes, con su acompañamiento, analizan el proyecto y la forma como se espera llevarlo a cabo. El diagnóstico está orientado por preguntas como ¿cuáles de estos elementos en el contexto podrían afectar de forma directa al proyecto?, ¿qué tan alta es la probabilidad que esto ocurra?, ¿cómo podrían trabajar conjuntamente los actores identificados y el implementador para anticipar estos riesgos con ajustes al proyecto?, ¿cuáles son las oportunidades en este escenario? y ¿cómo podrían los riesgos convertirse en oportunidades que generen capacidades en la comunidad?

Con estas preguntas en mente, usted dará continuidad al diálogo participativo con la comunidad, llamando su atención sobre el proyecto en sí. El diagnóstico se puede llevar a cabo en las tres etapas del proyecto (ver: usos de la EIPC-R durante el ciclo del proyecto). Asegúrese de reorientar el enfoque (preventivo al inicio, correctivo durante la implementación y evaluativo al finalizar) y el análisis, de acuerdo con la etapa en que se encuentra. Tenga en cuenta que, idealmente, el diagnóstico se debe hacer desde la etapa de inicio del proyecto, pues esto hará más efectiva la gestión de los riesgos y oportunidades identificados.

El diagnóstico de riesgos y oportunidades en la EIPC-R

- Pregunta sobre la causa y efecto de cada uno de los riesgos, orientando el diálogo de saberes con la comunidad a una reflexión sobre su papel.
- Está basado en los elementos del contexto identificados y su clasificación como riesgo u oportunidad (o ambos) para el proyecto.
- Es una forma de identificar los aspectos que representan un riesgo o una oportunidad para el proyecto en particular.
- Ayuda a orientar la toma de decisiones para evitar impactos del contexto de violencia y conflictividades en la implementación del proyecto, pero también de este hacia el entorno y las condiciones para la construcción de paz.

Tercer Momento

DRO

Gestión del riesgo

- Identificar los riesgos
- Clasificar los riesgos
- Establecer el nivel de riesgo
- Estrategias de mitigación del riesgo

¿Cuáles de estos riesgos pueden convertirse en oportunidades para la iniciativa?

Acerca del manejo de los riesgos y las oportunidades

Acerca del manejo de los riesgos y las oportunidades

La gestión del riesgo y las oportunidades es un componente ampliamente difundido y utilizado en la implementación de proyectos e iniciativas de desarrollo. Aunque existen muchos modelos para el diagnóstico de riesgos y su manejo, en la EIPC-R sugerimos un ejercicio sencillo de trabajo participativo con la comunidad, como verá en la actividad propuesta. Esto en cuanto al diagnóstico.

En lo que se refiere al enfoque y la toma de decisiones frente a los riesgos y oportunidades identificados, el objetivo es pasar de un manejo reactivo o con poca planeación, a uno integrado, proactivo y sistemático. De esta forma, los riesgos para el proyecto en el contexto de conflicto y conflictividades podrán mitigarse con un enfoque de transformación de riesgos en oportunidades para la construcción de conocimiento y capacidades en la comunidad. No se trata de un diagnóstico de riesgos y oportunidades general del proyecto, sino enfocado en los conflictos y las conflictividades identificados, y en las oportunidades para que el proyecto tenga impacto positivo en estos con miras a la construcción de paz y la reconciliación, haciendo uso de los recursos y capacidades disponibles en el entorno del proyecto.

Tenga en cuenta que...

En la cartilla 4 de esta caja de herramientas encontrará algunas tablas para agrupar la información en cada etapa de la EIPC-R, incluyendo una para el diagnóstico de riesgo y oportunidades, con las categorías aquí descritas.

¿Cómo identificar los factores de riesgo y oportunidad en el entorno?

La información y el análisis que la comunidad ha realizado hasta el momento con su acompañamiento serán la base para identificar los riesgos y las oportunidades con tanta precisión como sea posible. Sin embargo, es probable que usted requiera de información adicional para determinar el impacto y probabilidad de estos escenarios. Haga las anotaciones correspondientes a las características de la información con que cuenta al finalizar el ejercicio, para posteriormente complementar y establecer el nivel de impacto de cada riesgo y oportunidad.

Si bien surgirán riesgos y oportunidades asociados a diversos factores, en la herramienta sugerida para la clasificación y el análisis de esta información, que encontrará en la cartilla 4 de este manual, se sugiere subagruparlos teniendo en cuenta los asociados a:

Territorio: Factores de conflicto y conflictividad se encuentran asociados a elementos territoriales y de ubicación geográfica, como la explotación de recursos naturales, la accesibilidad desde y hacia el territorio, los conflictos limítrofes, entre otros. ¿De qué forma podría afectar la efectividad de la iniciativa?

Contexto político: ¿Cuáles de los aspectos identificados están relacionados con los escenarios políticos?Aquí se encuentran factores como la corrupción, una relación no cooperativa entre las autoridades y la comunidad, el no reconocimiento de las organizaciones o liderazgo comunitario por parte de las autoridades, y en general una baja gobernabilidad como riesgo directo a la implementación del proyecto y los esfuerzos por empoderar a la comunidad como agente en la construcción de paz y la reconciliación.

Contexto militar y de conflicto violento:

Todos aquellos factores de violencia directa como resultado de la confrontación entre las fuerzas armadas y los grupos al margen de la ley, o entre actores armados ilegales, que representan un riesgo directo o indirecto para la implementación del proyecto o para la comunidad. Aquí también se valoran aspectos de relación entre la comunidad y estos actores. ¿Existen niveles aceptables de comunicación y reconocimiento a y desde la comunidad? ¿Las condiciones de seguridad inmediatas y la probabilidad de acciones violentas de los grupos suponen un riesgo para el proyecto o la comunidad?

Contexto socio-cultural:

El entorno en relación con los elementos sociales y culturales puede ofrecer valiosas oportunidades para los objetivos e impacto del proyecto, para lo cual se deben tener en cuenta en el diseño con un enfoque diferenciado que contemple las características de la población (demografía, pertenencia étnico-racial, grupos especiales), la historia, la idiosincrasia, las creencias e imaginarios culturales y religiosos, y la diversidad como valor y recurso intrínseco. Por el contrario, no hacer una valoración participativa y a profundidad de estos aspectos puede acarrear riesgos altos e impactos negativos en el entorno y en el proyecto.

Contexto económico:

Tiene en cuenta los aspectos que definen la economía del lugar donde se lleva a cabo el proyecto. Esto incluye las formas de producción, los niveles de pobreza, las condiciones de infraestructura y acceso a los servicios básicos, además de las tensiones o conflictos identificados que se derivan de las actividades económicas de privados u otros actores, sean estas lícitas o no.

Socios del proyecto/ actores:

Los riesgos asociados a los actores del proyecto y socios se identifican en varias dimensiones:

- Los riesgos en relación con actores que no contribuyen al buen desarrollo del proyecto, sino que, por el contrario, pueden tener impacto negativo sobre el resultado. Un ejemplo pueden ser los actores armados identificados, o los actores políticos cuya incidencia es negativa.

- La forma en los escenarios identificados puede representar un riesgo para el escenario de construcción de paz, las relaciones sociales y la reconciliación en la comunidad.

- Las oportunidades que podrían derivarse de los riesgos en la medida en que permitirían potenciar las capacidades de los actores y en especial de la comunidad, mejorar la cohesión y la participación social e incentivar el trabajo cooperativo entre actores.

Oportunidad:

Por último, pregúntese si estos aspectos identificados de riesgo para el proyecto hacen que la iniciativa sea oportuna, y de qué forma podrían tener impacto positivo o negativo en la construcción de paz y la reconciliación. No siempre un proyecto de desarrollo es oportuno; es posible que, por el contrario, llevarlo a cabo sin un nivel aceptable de control sobre los riesgos sea desfavorable al entorno para la construcción de paz y los resultados del proyecto en sí.

¿Cómo llevar a cabo el análisis de los riesgos y oportunidades?

Una vez identificados los factores y agrupados en las categorías correspondientes, es importante darles un nivel de riesgo en respuesta a dos preguntas:

- ¿En caso de que el riesgo se materialice, ¿cuál sería su impacto sobre la iniciativa?
- En caso de que el riesgo se materialice, ¿cuál sería su impacto sobre las condiciones para la construcción de paz y la reconciliación en la comunidad?
- ¿Qué probabilidad de ocurrencia existe?

Con los factores y origen del riesgo claros, use la matriz de probabilidad e impacto a continuación para darles una escala de valor cualitativa que defina acciones prioritarias.

Matriz de riesgo y probabilidad[1]

IMPACTO				
Alto	Moderado	Alto	Crítico
Moderado	Bajo	Moderado	Alto
Bajo	Bajo	Bajo	Moderado
	Bajo	Bajo	Moderado
	PROBABILIDAD		

Una forma de establecer el nivel de riesgo se da a partir de una reflexión sobre su impacto en cada uno de estos aspectos del proyecto, preguntándose si el riesgo identificado:

- ¿Afecta el cumplimiento del OBJETO del proyecto?
- ¿Incrementa el COSTO de implementación de la iniciativa?
- ¿Cambia el cronograma o TIEMPO establecido para la implementación?
- ¿Limita y/o modifica el ALCANCE?
- ¿Pone en riesgo la CALIDAD del resultado?

Por supuesto, el universo de riesgos en un diagnóstico puede ser muy amplio, pero recuerde que en la EIPC-R este análisis se mantiene en el escenario de conflictos y conflictividades identificado. El riesgo será alto si estos conflictos tienen una elevada probabilidad de afectar la iniciativa en una o más de las anteriores variables. Y será medio o bajo, en la medida en que el impacto y la probabilidad de ocurrencia disminuyen.

[1] *Adaptación de la Evaluación de Impacto sobre la Paz y los Conflictos, EIPC. Bush, Kenneth. 2008.*

¿Cómo definir la dimensión y el tipo de riesgo?

No todos los riesgos identificados podrán ser mitigados directamente por el implementador del proyecto. Por esto, es importante que en este proceso usted establezca a qué dimensión de la ejecución del proyecto corresponde este riesgo, para de esta forma determinar hasta qué punto incide la organización. Los riesgos asociados al implementador pueden ser:

Riesgos operativos: Aquellos que pertenecen a la capacidad y responsabilidad directa de la organización. Teniendo en cuenta aspectos como el recurso humano, la experiencia, el presupuesto, la operación en terreno, etcétera, ¿cuál es el umbral de riesgo al que puede responder la organización al implementar el proyecto en esta comunidad?

Riesgos externos: Aquellos factores que están más allá del nivel de intervención directa de la organización y el entorno próximo del proyecto; por ejemplo, desastres naturales, periodos electorales, dificultad de acceso al sitio del proyecto por eventos armados, falta de infraestructura, etcétera.

Riesgos de relación (actores): En este nivel, los riesgos no pueden ser gestionados exclusiva o directamente por la organización, pues se asocian a los actores; por ejemplo, la obtención de un permiso para llevar a cabo una construcción, la articulación con otras entidades para la restitución de predios o, incluso, la participación o no de la comunidad en las actividades y propuestas. En este nivel de menor incidencia es clave diseñar estrategias para una gestión compartida del riesgo, que puede, además, potenciar las oportunidades para todos los actores y el proyecto en sí. Las acciones se orientan a sensibilizar, motivar e involucrar a las diferentes partes para una responsabilidad compartida y una participación más activa.

Tenga en cuenta que...

Los riesgos: una oportunidad para el cambio

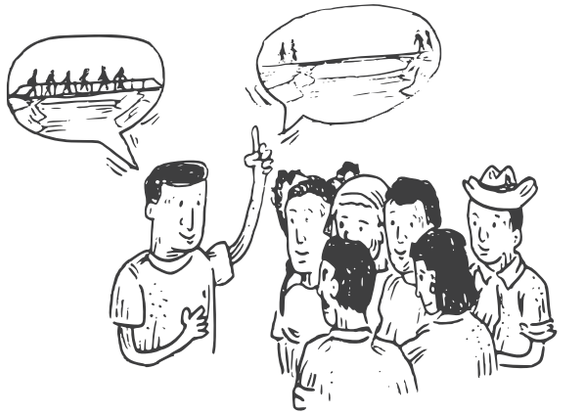
Al pensar en la forma de mitigar los impactos derivados de los escenarios de riesgo, es posible encontrar formas novedosas de usar los recursos, los saberes y las capacidades de los actores en el proceso, o construir nuevas capacidades mediante las estrategias planteadas. En los riesgos también se encuentran las oportunidades para el cambio y la transformación social, y de la organización que lleva a cabo la iniciativa.

Durante el diagnóstico de riesgos emergerán las oportunidades para crear alianzas con otros actores que tal vez no se habían contemplado, hacer el diseño del proyecto sensible a la realidad local, generar conocimiento y fortalecer el tejido y la cohesión social.

Para identificar las oportunidades, trabaje de la mano con la comunidad y observe atentamente los elementos que surgen del diálogo.

Los riesgos y las oportunidades como herramientas para la construcción de paz

Uno de los objetivos de la EIPC-R es generar capacidades en la comunidad para asumir un papel proactivo en la construcción de paz y la reconciliación. No basta con llevar a cabo las etapas en forma correcta si no es posible transferir y construir aprendizajes con la comunidad en el transcurso de la evaluación. Teniendo en cuenta esto, el diagnóstico de los riesgos y las oportunidades genera una ventana de oportunidad para que se propongan áreas de compromiso en las que el implementador del proyecto, la comunidad y los socios comprendan los riesgos asociados al contexto y trabajen conjuntamente para potenciarlos como oportunidades en la transformación social.



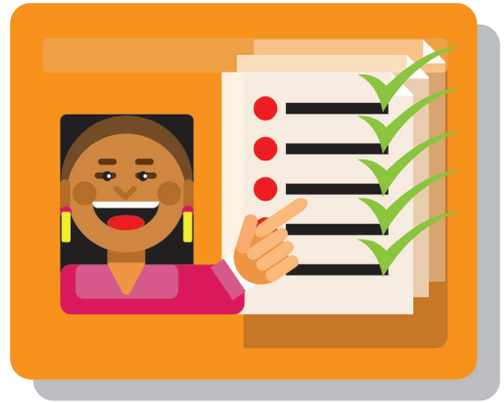
Recuerde...

En la EIPC-R, la atención no está centrada únicamente en el conflicto violento, sino en las diversas conflictividades que se dan en la comunidad. En consecuencia, el diagnóstico de riesgos y oportunidades también permite identificar, a través de las medidas o recomendaciones que se dan para mitigar los riesgos, las oportunidades para que la comunidad participe y se empodere en la superación de dichos escenarios de conflictividad. Con esta perspectiva, los riesgos pueden ser oportunidades para la innovación social hacia la construcción de paz y la reconciliación.

Este enfoque de trabajo cooperativo para mitigar los riesgos empodera a los actores, construye capacidades y genera la apropiación de la comunidad con respecto a los objetivos, la implementación y el resultado del proyecto. La responsabilidad no es transferida a la comunidad, pero sí surge una reflexión con respecto a quiénes tienen un nivel de incidencia en el manejo de los riesgos, en especial aquellos derivados de las conflictividades. Esto propicia que la comunidad pase de ser simplemente receptora a ser cogestora en la implementación.

¿Puede esto aportar en la construcción de paz y la reconciliación? Sí. Hacer partícipe a la comunidad tanto de los beneficios como de los riesgos de la iniciativa —a través de las reflexiones sobre el contexto, las responsabilidades y las capacidades de cada persona y grupo— es un proceso que puede dar lugar a transformaciones en un entorno de conflictividad negativa (ver: los conceptos en la EIPC-R).

En un enfoque cooperativo e inclusivo para la mitigación del riesgo también se crean vínculos y espacios para el trabajo conjunto. Así se fortalecen el tejido social, las relaciones sociales, la articulación entre actores de la comunidad y, por ejemplo, el gobierno local, y los recursos existentes en los individuos y la comunidad. Con esto se busca también identificar riesgos que, si se manejan de forma adecuada, pueden ser transformados en oportunidades —minimizar lo negativo, maximizar lo positivo— para el cambio, el aprendizaje conjunto y los impactos positivos, que van más allá del marco de tiempo en que se lleva a cabo la iniciativa.



¿Qué obtendrá en este punto de la EIPC-R?

¿Qué obtendrá en este punto de la EIPC-R?

Este momento de la EIPC-R no pretende ser una guía exhaustiva sobre gestión del riesgo y las oportunidades, pues existen variadas herramientas y enfoques exclusivamente diseñados para este fin. Sin embargo, en continuidad con el primer momento, orientará la búsqueda y la comprensión de los riesgos y las oportunidades derivados de forma directa o indirecta y, en mayor o menor grado, del análisis del contexto. Se espera que al finalizar este proceso conjunto con los miembros de la comunidad que participan en la EIPC-R, usted obtenga:

- Información para el diagnóstico y el análisis de los principales riesgos y oportunidades para el desarrollo del proyecto, derivados del contexto de conflicto, las conflictividades, la paz y la reconciliación.

- Una comprensión del posible impacto y la probabilidad de ocurrencia de estos escenarios de riesgo en relación con las áreas del proyecto que se verían afectadas si este se materializara.

- Los riesgos agrupados en categorías de acuerdo con su tipo y niveles de incidencia —operativos, externos, de relación— para determinar la influencia de la organización implementadora del proyecto en la mitigación de impactos, así como los riesgos que requieren de alianzas con otros actores para su manejo.

- Un reconocimiento de la comunidad a las causas y consecuencias de estos riesgos, que genere acuerdos para acompañar las estrategias y acciones definidas para mitigar los posibles impactos.

- Una perspectiva de las oportunidades que podrían surgir de este escenario de riesgos, derivada del reconocimiento y uso de los recursos disponibles en el entorno social comunitario y de las fortalezas de la organización que implementa el proyecto.

El enfoque de reconciliación en esta etapa

Los riesgos en relación con el enfoque de reconciliación pueden estar orientados a la construcción de capacidades para la construcción de paz y las condiciones en las que se propicien escenarios para la reconciliación. El ideal es principalmente evitar que el manejo inadecuado de los riesgos en el contexto genere mayores conflictividades y fracture el tejido social —impactos negativos.

Sin embargo, yendo más allá del enfoque de impacto neutro, es posible si se dan las estrategias adecuadas que involucran a la comunidad y otros actores en la gestión del riesgo, que se den impactos positivos en el entorno y se observen transformaciones en la forma como la comunidad da trámite a sus conflictos.

Los criterios propuestos en la siguiente tabla le ayudarán a orientar la observación y, posteriormente, la toma de decisiones, teniendo en cuenta si el proyecto los incluye y de qué forma.

En relación con…	El proyecto…	Pregúntese…
1. Los riesgos	• Identifica conjuntamente con la comunidad los riesgos derivados del contexto de conflicto y conflictividades. • Tiene en cuenta como riesgos aquellos factores que pueden afectar no sólo a la implementación del proyecto, sino también tener un impacto negativo en la construcción de paz y la reconciliación en la comunidad. • Contempla estrategias de mitigación de riesgos producto del análisis a profundidad de los diversos escenarios, sus implicaciones, las áreas y niveles de impacto e incidencia, y las demás variables de un DRO. • Involucra a la comunidad y otros actores en el manejo conjunto de los riesgos, fortaleciendo el tejido social y un enfoque positivo de relación social entre actores.	• ¿Cuál sería el costo para la comunidad de no tener una estrategia o tomar acción frente al riesgo? • ¿Cómo puede la gestión del riesgo ayudar a canalizar el capital social hacia la acción colectiva? ¿Cómo pueden las estrategias de gestión del riesgo mejorar la cohesión social al promover la coresponsabilidad de la comunidad y los actores? • ¿Cuáles son las áreas específicas en las que la organización debe fortalecerse para mitigar los riesgos operativos? • ¿El proyecto es incluyente y representativo de los distintos grupos identificados en la comunidad? • ¿Cómo puede la organización registrar los cambios en las relaciones entre actores y los conflictos a lo largo del proyecto?
2. Las oportunidades	• Tiene un enfoque positivo de transformación de riesgos asociados a los conflictos, en oportunidades para la construcción de paz y la reconciliación. • Propone cambios o ajustes haciendo uso de los recursos intrínsecos de la comunidad y los actores. • Fortalece la participación de las mujeres y forja liderazgos con enfoque de género. • Facilita la comunicación positiva entre distintos actores, empoderando la comunidad y su propiedad del proyecto. • Incorpora como estrategia las alianzas estratégicas con otros actores locales para la mitigación de los riesgos y maximización de impactos positivos en el entorno.	• ¿El proyecto participa activamente en la construcción de relaciones positivas y redes colaborativas entre grupos locales, gobierno local, ONGs, y organizaciones internacionales? • ¿El proyecto promueve la participación de las mujeres y el enfoque de género como oportunidad para el fortalecimiento de la cohesión social? • ¿Quiénes podrían participar en las estrategias de mitigación de impacto con enfoque de reconciliación?

Notas sobre la metodología

La actividad sugerida para llevar a cabo el diagnóstico de riesgos y oportunidades con la comunidad está diseñada de forma similar al ejercicio participativo en el primer momento, con el uso de símbolos que ayudan a representar imaginarios e ideas con respecto a los riesgos y las oportunidades asociados al proyecto. Los elementos en esta simbología son:

El río como hilo conductor

La metáfora del río supone que los participantes de los grupos den cuenta de qué originó dicho proyecto, cuáles son sus estrategias y actividades y qué se espera conseguir con su implementación. El curso del río es el del proyecto en sí, con un inicio, un cauce y una desembocadura. El inicio habla del origen del proyecto y sus objetivos, qué se busca y de qué forma se piensa alcanzar. El cauce se refiere a la etapa o las etapas de la implementación y los supuestos o avances en relación con este momento. Finalmente, la desembocadura se equivale a los resultados esperados u obtenidos.

Los troncos: obstáculos identificados

Para identificar los riesgos a través del diálogo participativo, estos se visualizan en forma de obstáculos, representados por "troncos" que al atravesarse en el río impiden su curso normal.

Tenga en cuenta que...

El conocimiento que los y las participantes tienen del proyecto—objetivos, acciones, tiempos, resultados esperados—, afectará el resultado del ejercicio de DRO.

En la actividad preliminar de acercamiento se propone establecer un diálogo también con respecto a proyecto para determinar qué tanto conoce la comunidad y su valoración de éste.

La comunidad dialoga abiertamente sobre esos elementos que en las distintas categorías y etapas del proyecto ponen en riesgo la implementación de la iniciativa.

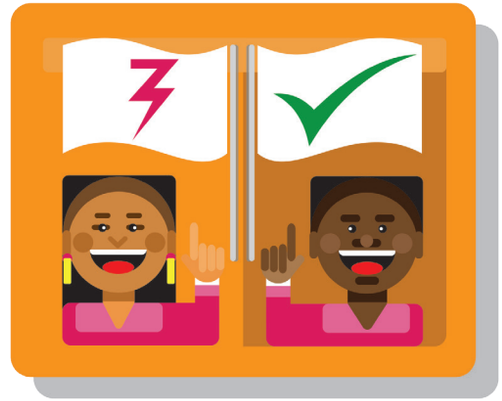
"Al visualizar los troncos que intentan detener o desviar el curso del río, se habló de la presencia de grupos armados ilegales en el territorio, de la posibilidad de que los paramilitares vuelvan a hacerse al control del municipio, del microtráfico y el consumo de alcohol y psicoactivos entre la población infantil y juvenil, y de la ruptura de las familias como producto del conflicto armado, de la violencia intrafamiliar y del reclutamiento de niños y jóvenes"[2].

Las turbinas: dinamizadores del proyecto

Al hablar de las turbinas, en términos metodológicos nos referimos a la manera en que el curso del río transforma el contexto de conflictividad, lo que puede potenciar los proyectos. Recuerde que un ideal de la metodología es orientar el diálogo balanceado sobre los escenarios de riesgo —o lo que la comunidad podría identificar como aspectos desfavorables del entorno— y las oportunidades para el cambio, la acción colectiva y la construcción de capacidades.

"En el caso de este proyecto, dado que las aguas del río no han empezado aún a moverse con dinamismo, la conversación se centró en las oportunidades que las y los participantes encuentran que hay en el contexto y que pueden contribuir a trazarle rumbos nuevos al proyecto. Se habló de las posibilidades que podría traer al territorio el eventual éxito del proceso de paz con las Farc, de la posibilidad de que al bajar la intensidad del conflicto armado puedan retornar los desplazados y contar con algunos líderes que se vieron forzados a abandonar la región y de la posibilidad de recobrar la confianza en el accionar del Estado".

[2] *Tomado de "La aplicación de la EIPC-R en cinco municipios de Colombia. Memorias del acompañamiento realizado". OIM-DPS. 2015.*



Los riesgos y las oportunidades en el proyecto

Los riesgos y las oportunidades en el proyecto

Actividad. El río del proyecto

Objetivo

Existen varios objetivos en torno al diagnóstico de riesgos y oportunidades. El primero es identificar, valorar y reflexionar sobre los riesgos que en el entorno de conflicto y conflictividades, y en general el contexto de la comunidad, se presentan para el proyecto. El segundo es que usted, en el transcurso del diálogo con los participantes, valore de qué forma el proyecto podría ser desfavorable en la construcción de paz y la reconciliación. Por último, esta actividad busca identificar los elementos de oportunidad que permitirán la transformación de conflictos, la construcción de paz y la reconciliación, con la acción colectiva de la comunidad y otros actores identificados.

Recursos

- Los mapas sobre los cuales se trabajaron los conflictos y conflictividades en el entorno comunitario, y se identificaron los actores
- Pliegos de papel para la elaboración del río del proyecto
- Colores, marcadores, lápices, borradores
- Un tablero o espacio con pliegos de papel para el análisis de los riesgos y las oportunidades en la plenaria
- Un espacio lo suficientemente amplio para trabajar en grupos

Duración

Esta actividad tiene una duración aproximada de cuatro horas

Presentación: 15 minutos
Elaboración del DRO: dos horas
Plenaria: dos horas

Metodología

"El río del proyecto" es la metáfora que se usa para que conjuntamente los participantes, con su acompañamiento, reconstruyan el trayecto de la iniciativa con base en escenarios reales o predictivos. El trabajo se lleva a cabo en grupo, dependiendo del número de participantes en la EIPC-R. Preferiblemente, se reúnen de nuevo los grupos conformados durante la primera parte, en la que se definieron los conflictos y actores.

En esta etapa de la EIPC-R es probable que se retomen muchos de los elementos que surgieron en el mapeo de conflictos identificados como amenazas al desarrollo del proyecto. En este caso, usted debe orientar la reflexión en torno a cuáles serían los riesgos potenciales que esos conflictos ocasionarían (troncos), qué tan probable es que ocurran y cuáles de los actores identificados podrían contribuir a las estrategias de mitigación. Esta valoración conjunta debe alentar a la comunidad a pensar cómo y hasta qué punto puede apoyar la gestión del riesgo y cuáles son las oportunidades en este escenario para actuar de forma conjunta.

La forma como se lleva a cabo este diagnóstico proviene del método de "análisis de expertos" (PMI, 2013), que consiste, como su nombre lo indica, en usar como fuente primaria el conocimiento de expertos en el contexto local, en este caso, los hombres y mujeres de la comunidad participantes en la EIPC-R; también se buscan fuentes complementarias, de ser necesario, para profundizar o añadir datos con otros insumos.

Posterior a esta actividad, usted deberá elaborar su lista final de riesgos y oportunidades, usando las sugerencias metodológicas de esta guía u otras con las que esté familiarizado.

Actividad

Presentación: Explique a los y las participantes en qué consiste el diagnóstico de riesgos y oportunidades. Un aspecto importante en la metáfora del río es que usted aclare la definición de estas dos palabras para el caso particular de este ejercicio. De esta forma evitará que se repita cada elemento del análisis de contexto llevado a cabo en la etapa anterior, y se haga un filtro de aquellos aspectos que sí conllevan un riesgo para la implementación de la iniciativa.

El diagnóstico de riesgos y oportunidades: Cada grupo, con su acompañamiento, trazará un río a lo largo del pliego de papel. El inicio del diálogo girará en torno al proyecto y su objetivo principal. ¿Qué busca el proyecto? ¿Cuál es el resultado esperado? ¿Por qué se quiere llevar a cabo?

En el río, de ser posible, ubique los momentos más importantes o hitos del proyecto; lo que deberá pasar para que se logren los objetivos en la medida en que el río fluye.

Posteriormente, los participantes pensarán en elementos ya identificados o que surgen como nuevos, que en el contexto podrían ser un obstáculo, representados en los troncos que interfieren en el fluir del río. ¿Por qué representa un riesgo? ¿Qué pasaría si el riesgo se materializa? Pida a los participantes que identifiquen los riesgos y las oportunidades, preferiblemente cada uno con un marcador de distinto color.

En ese trayecto, mientras observa el diálogo entre los participantes para analizar los riesgos, oriente la interacción de los grupos a un enfoque positivo de valoración de los "troncos", hacia la forma como podrían ser removidos o minimizados estos obstáculos, con un papel proactivo de la comunidad. ¿Cuáles serían esas oportunidades? ¿Qué actores pueden jugar un papel positivo en el manejo de los riesgos o la transformación de esos conflictos y conflictividades que se interponen?

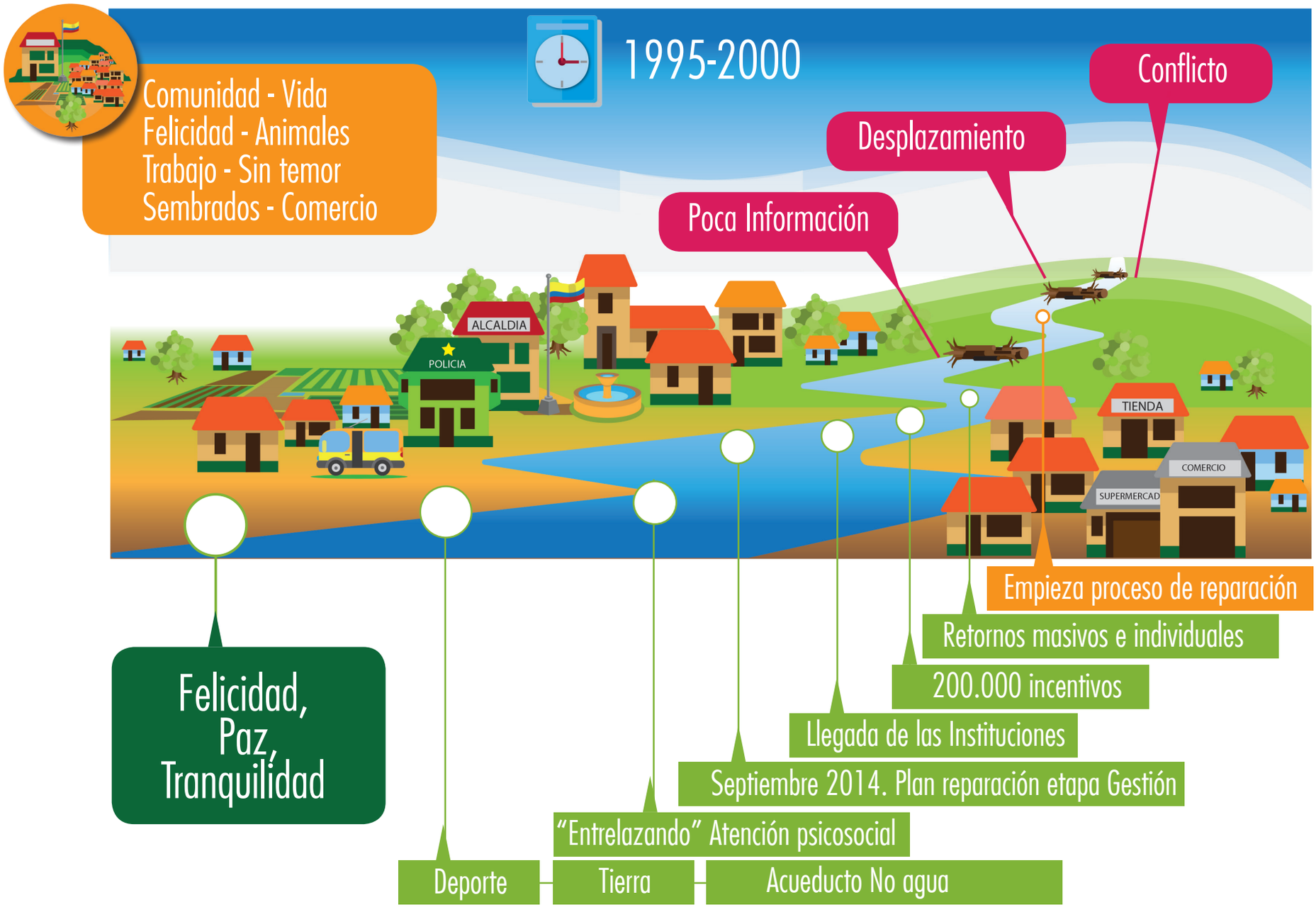
Terminado el recorrido por el cauce del río, los grupos reflexionan sobre el resultado o desembocadura del proyecto. Recuerde que, dependiendo del momento en que se lleva a cabo la EIPC-R, la perspectiva será distinta para el diagnóstico de riesgos y oportunidades.

Plenaria: Una vez terminado el trabajo en el río del proyecto, cada grupo designa un representante para la presentación de los principales componentes en materia de riesgos, representados en los troncos, y los que fueron identificados como oportunidades.

Resultado

Tome nota en el tablero o lugar dispuesto para este fin. Haga tres columnas, la primera para los riesgos, la segunda para las oportunidades y la tercera para los actores o socios del proyecto que intervienen. Abra el espacio para la participación abierta, para que de forma conjunta se planteen alternativas o acciones que se podrían dar y a quién competen, para que así los riesgos puedan ser mitigados y transformados en escenarios para la acción colectiva. Tenga en cuenta:

- La reconstrucción colectiva del proyecto (orientado a dar cuenta de su origen, su historia, sus actores, su evolución, sus objetivos y sus apuestas).
- La identificación de los riesgos y las oportunidades que ofrece o genera el clima de paz y conflictividad que predomina en el contexto.
- Una visualización de los impactos (reales y potenciales) que se derivan o se buscan a partir del desarrollo de las acciones del proyecto y de la puesta en marcha de su marco de actuación territorial.


1995-2000
Comunidad - Vida
Felicidad - Animales
Trabajo - Sin temor
Sembrados - Comercio
Conflicto
Desplazamiento
Poca Información
ALCALDIA
POLICIA
TIENDA
COMERCIO
SUPERMERCAD
Empieza proceso de reparación
Retornos masivos e individuales
200.000 incentivos
Llegada de las Instituciones
Septiembre 2014. Plan reparación etapa Gestión
"Entrelazando" Atención psicosocial
Deporte
Tierra
Acueducto No agua
Felicidad,
Paz,
Tranquilidad

El Río del Proyecto: Plan de Reparación Colectiva

Por: Iván Torres Aranguren, educador popular

En 2013, gracias a un fallo del Tribunal Superior de Cartagena, 38 familias de una comunidad volvieron a ser los propietarios legítimos de cerca de 300 hectáreas de tierra que se habían visto forzadas a abandonar o a vender bajo amenazas a los precios que les fueron impuestos por los paramilitares. Dichas familias, además de títulos de propiedad, recibirán subsidios de vivienda, asistencia médica y psicológica y las deudas generadas por sus tierras desde el momento del abandono serán condonadas.

Para las restantes familias del corregimiento la situación es bien diferente pues a pesar de haber sufrido maltratos, hostigamientos y agresiones, a pesar de que varios de sus integrantes fueron perseguidos y asesinados, a pesar de haber sido víctimas del desplazamiento forzado y a pesar de que en el último Comité de Justicia Transicional realizado en la Alcaldía les fue aprobado un Plan de Reparación Colectiva, a hoy dicho plan no se ha materializado y ninguna de las 17 medidas que buscan restituirles los derechos que les fueron conculcados ha empezado a ser implementada.

Al dar cuenta de los "troncos" que han intentado detener la corriente del río (el proyecto de restitución de tierras y el proyecto de reparación colectiva) las opiniones de los dos grupos vuelven a dividirse. Para quienes han sido sujetos de reparación y cuentan con la restitución de su tierra, esos troncos son identificados con el incumplimiento de medidas como la atención médica, psicosocial y psicológica y, principalmente, con el hecho de que la restitución de sus viviendas deba hacerse en el predio restituido y no en los lugares en los que han reconstruido sus vidas luego de vivir durante 17 años en condición de desplazados. Para los demás hay casi que un único tronco que impide que el río pueda empezar a moverse y es el incumplimiento por parte del Estado en relación con los tiempos y las medidas acordadas en el Plan de Reparación Colectiva que les fue aprobado.

En los mapas, sin embargo, aparecen troncos comunes a los dos grupos y hablan de la presencia de actores armados ilegales, del robo de ganado (abigeato), del uso de la quema para limpiar la tierra, del consumo de alcohol entre la población adulta y de psicoactivos entre los jóvenes, problemas en la vivienda, ausencia de servicios públicos, conflictos entre campesinos, falta de comunicación entre los miembros de la comunidad y problemas relacionados con la calidad en la educación de los niños y de los jóvenes.

Bibliografía Consultada y Sugerida

**Anderson, Mary B. (1999). Do no harm: How aid can support peace – or war. Boulder, CO: Lynne Rienner.

**Austin, Alexander, Martina Fischer & Oliver Wils (2003). (eds.), Peace and Conflict Impact Assessment: Critical Views on Theory and Practice, Berghof HandBook Dialogue Series (Berlin: Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management). http://www.berghof-handbook.net/articles/pcia_complete.pdf

**Bush, Kenneth (1998). A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones. (Working Paper No. 1.) Ottawa: International Development Research Centre. Available for download at http://www.idrc.ca/peace/p1/working_paper1.html

**Bush, Kenneth (2001a). Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) Five Years On: The Commodification of an Idea, in: The Berghof Handbook for Conflict Transformation, on-line version. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Available for download at www.berghof-center.org/handbook/bush/

**Bush, Kenneth (2007). Hands-On PCIA – A Handbook for Peace and Conflict Impact Assessment. http://www.berghof-handbook.net/articles/PCIA_addKB.pdf

**Church, Cheyanne and Shouldice, J. (2003). The evaluation of conflict resolution interventions: Emerging theory and practice. Derry/Londonderry, Northern Ireland: INCORE.

**Hoffman, Mark (2003). PCIA Methodology: Evolving Art Form or Practical Dead-End, in: Alexander Austin, Martina Fischer and Oliver Wils (eds.). Peace and Conflict Impact Assessment: Critical Views on Theory and Practice. (Berghof Handbook Dialogue Series No 1.) Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 11-35. Available for download at http://www.berghof-handbook.org

**Local Government Support Programm (LGSP) (2003). Walking the Path of Peace: Practicing the Culture of Peace, and Peace and Conflict Impact Assessment. Manila: LGSP. http://www.lgsp.org.ph/pdf/COP-PCIA.pdf

**Neufeldt Reina C. (2007). 'Frameworkers' and 'Circlers' – Exploring Assumptions in Peace and Conflict Impact Asssessments. Berlin: Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management. http://www.berghof-handbook.net

**OECD (2012), Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results, DAC Guidelines and References Series, Paris: OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264106802-en

**Schmelzle, Beatrix (2005). New trends in Peace and Conflict Impact Assessment: Introduction. Berghof Handbook Dialogue Series No. 4, New Trends in PCIA. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Available from www.berghof-handbook.net/uploads/download/dialogue4_pcianew_intro.pdf

**Virola-Gardiola (2014) Beyond the Lens - PCIA as Peace Sensibility in the Philippines, Journal of Peacebuilding and Development (Vol. 9, Issue 1).

Brounéus, Karen (2003). Reconciliation: Theory and Practice for Development Cooperation. A report for the Swedish International Development Cooperation Agency. Stockholm: Sida.

Brounéus, Karen (2008). Analyzing Reconciliation: A Structured Method for Measuring National Reconciliation Initiatives. Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 14(3): 291–313.

Brounéus, Karen (2009) The Effects of Trauma for Peacebuilding: A Survey on Rwandan women and men 12 years after the genocide. Report for the Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Section for Peace and Reconciliation.

Brounéus, Karen, 2008. Rethinking reconciliation: Concepts, Methods and an Empirical Study of Truth Telling and Psychological Health in Rwanda. PhD dissertation, Uppsala University.

CURLE, Adam, (2004), El campo y los dilemas de los estudios por la paz, Documento nº1, Gernika Gogoratuz, San Sebastián, 1994.

FISAS, Vincenç, (2004) Cultura de paz y gestión de conflictos, Icaria-Antrazyt-UNESCO, Barcelona, 4a. Ed.

GALTUNG, Johan, (2003) "Violencia cultural", en Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización, Bakeaz – Gernika Gogoratuz, Bilbao.

KRIESBERG, Louis, (2012), Constructive Conflicts. From Escalation to Resolution, Rowman & Littlefield, Maryland, 2011.

LEDERACH, John Paul, (1998), Construyendo paz. Reconciliación en sociedades profundamente divididas, Bilbao.

LEDERACH, Juan Pablo, (1998) "Un marco englobador de de la transformación de conflictos sociales crónicos" en www.gernikagogoratuz.org , documento de trabajo.

MIALL, RASBOTHAM, WOODHOUSE, (2011), Contemporary Conflict Resolution, Polity, Londres.

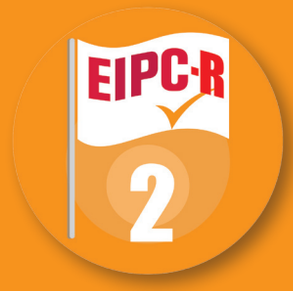
MITCHELL, Christopher, (1997), Intractable Conflicts: Keys to Treatment, Gernika Gogoratuz, Work Paper no. 10, Gernika, 1997.

NORDQUIST, Kjell-Åke, (2005) La reconciliación como concepto político: algunas observaciones y comentarios. Manuscrito de autor, 2005.

Reimann, Cordula (2004) (edited version). "Assessing the State-of-the-Art in Conflict Transformation", en Berghof-Handbook, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, pp. 2-23.

SCHEPER-HUGHES, N., BOURGOIS, P., (2004), Violence in War and Peace. An Anthology, Blackwell Publishing.

WALLENSTEEN, Peter, (2015)"Understanding Conflict Resolution, Sage, Londres, Thuosand Oaks, Nueva Delhi.


EIPC-R
2