

Notas de orientación adicionales: Contextos frágiles

Para probarse en el campo

Guía para los programas de desarrollo

Índice

Introducción.....	3
Bases.....	4
Parte I: La gran imagen	4
Principios importantes	4
Contribuyendo al bienestar del niño y niña	5
Trabajando con los socios	6
Preparando al personal a nivel local	8
Los parámetros básicos del programa.....	8
Parte dos: El camino crítico: Paso a paso	10
Diagnóstico	10
Paso 1: ¿Quiénes somos?	10
Paso 2: ¿Quién es usted?	11
Paso 3: ¿Qué se está haciendo ya?	12
Paso 4: ¿Qué más se puede hacer?	13
Paso 5: ¿Qué haremos juntos?	13
Paso 6: ¿Quién contribuye a qué?	14
Paso 7: ¿Cómo nos manejamos juntos?	14
Paso 8: ¿Cómo hacemos juntos la transición?.....	15
Apéndice I: Referencias y herramientas incluidas en la guía de programas de desarrollo	16

© World Vision International 2011.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de esta publicación se puede reproducir en forma alguna, excepto por partes breves en las revisiones sin la autorización previa del autor.

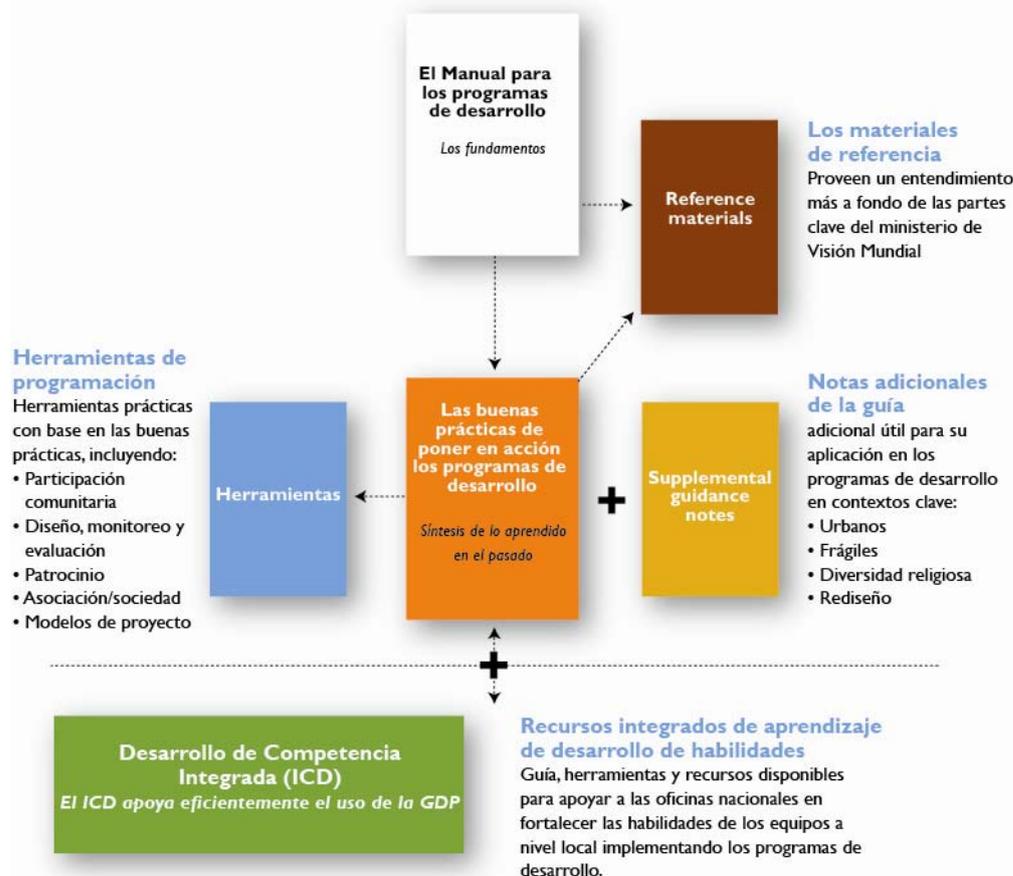
Publicado por el ministerio integrado a nombre de Visión Mundial Internacional.

Introducción

El [Manual para los programas de desarrollo](#) provee la información básica de que el personal del programa necesita diseñar e implementar los programas de desarrollo en la mayoría de los contextos a largo plazo y a nivel local, en donde Visión Mundial trabaja. Las [Buenas prácticas para poner en acción a los programas de desarrollo](#) proveen un resumen de los aprendizajes del personal del campo, que se han aplicado al Modelo de Programación Integrada (IPM, por sus siglas en inglés) a la fecha. Las Notas de Guía Adicionales (SGN, por sus siglas en inglés) se han producido para proveer una guía adicional al personal del programa que trabaja en contextos excepcionalmente desafiantes. La guía separada se está produciendo para cada uno de los contextos desafiantes que son significativos para los programas de Visión Mundial.

Las SGN siguen la misma estructura que las *Buenas prácticas para poner en acción a los programas de desarrollo*. La parte 1 trata de la 'idea general', examinando la manera en la que cada contexto impactará a los cuatro aspectos principales del Enfoque del programa de desarrollo. La Parte 2 proporciona una guía práctica sobre cómo cada paso del camino crítico pueda necesitar adaptarse para trabajar de manera efectiva en el contexto específico. Los enlaces para todas las herramientas y documentos de referencia están disponibles al final de este documento y en el sitio Web de la Guía para los programas de desarrollo: (<http://www.wvdevelopment.org>).

Figura 1: Perspectiva general de la Guía para los programas de desarrollo



La Parte 2 de estas SGN proveen *sugerencia en lugar de mandatos* sobre cómo implementar exitosamente el Enfoque del programa de desarrollo de VM en los contextos frágiles. La oficina nacional, junto con los equipos del programa local, tomarán las decisiones finales sobre cómo adaptar el enfoque dentro de su contexto específico local.

Bases

Visión Mundial (VM) define a los contextos frágiles como aquellos en donde ‘el gobierno no puede, o no quiere, cumplir con sus responsabilidades de proteger y cumplir con los derechos de la mayoría de la población’¹. Esto incluye estados colapsados; países en conflicto o recuperación del conflicto; estados en donde los gobiernos son débiles o no quieren comprometerse con la reducción de la pobreza.

‘Mil millones y medio de personas viven en áreas afectadas por la fragilidad, el conflicto o por la violencia criminal organizada a gran escala, y ningún país frágil de ingresos bajos o afectados por el conflicto ha logrado todavía lograr un solo Objetivo de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas (ODMONU).’

Informe de desarrollo mundial, 2011

Aunque no existe una lista acordada internacionalmente de los estados frágiles, VMI ha desarrollado el ‘Índice de fragilidad’, basado en los indicadores de inestabilidad reconocidos internacionalmente, los cuales pueden actuar como una buena guía. La fragilidad no sólo se define en relación a los estados. A menudo existen áreas muy frágiles dentro de los estados más estables, y pueden existir áreas frágiles que atraviesan los límites del estado. Por estas razones, Visión Mundial se refiere a ‘contextos frágiles’ en lugar de a estados frágiles, enfatizando en la importancia del contexto local. Las oficinas nacionales y los programas individuales deben diagnosticar el grado de fragilidad dentro de cada contexto en particular.

VM ya comprometió una gran parte de sus recursos, financieros y humanos, a la programación en los estados frágiles. Por ejemplo, aproximadamente 40% del gasto total de programación de VM en el año fiscal 2009/10 se gastaron en 20 de los estados más frágiles en los que VM trabaja (USD 753m). El dinero que no es del patrocinio sumó el 71% (\$541m) de este financiamiento².

Parte I: La imagen general

Las adaptaciones sugeridas para el enfoque del programa de desarrollo de los contextos frágiles.

Principios importantes

No hacer daño: VM debe tomar todas las medidas prácticas para evitar exponer a las personas a más daño como un resultado de las decisiones de la programación. Para hacer esto, los programas deben estar basados en un diagnóstico detallado de las fuerzas conductoras, los grupos de actores principales y la economía política en la que se llevan a cabo las actividades de VM a nivel de programa y proyecto.

El análisis de las Capacidades Locales para la Paz (LCP, por sus siglas en inglés) ayudan a identificar la manera en la que la ayuda puede ayudar a que el conflicto no empeore el conflicto y apoye a la paz a nivel local. Por lo menos, el 50% del personal del programa en

¹ Estas responsabilidades incluyen:

- Control territorial y asegurar la salvaguarda y seguridad del público
- Manejo de los recursos públicos
- Entrega de los servicios básicos
- Protegiendo y apoyando los ingresos de los más pobres
- Permitiendo los procesos políticos para la interacción entre el estado y sus ciudadanos

² Basado en el Índice de estados fallidos en el 2010 y las cifras de gastos actuales de los AF09/10

los contextos frágiles deben ser orientados al marco de trabajo básico de *No hacer daño/Capacidades locales para la paz (DNH/LCP)*. Las oficinas nacionales que trabajan en contextos frágiles deben tener de 3-5 facilitadores capacitados en la *Integración de la construcción de la paz y Sensibilidad al conflicto (I-PACS)*, quienes pueden llevar a cabo la capacitación en diagnóstico del campo I-PACS en cualquier momento. Los detalles de las oportunidades de capacitación están disponibles por medio de la Comunidad de práctica de la construcción de la paz en la *wvcentral* (www.wvcentral.org).

Seguridad: El personal debe estar consciente de las implicaciones de seguridad de las acciones, tanto en el personal de VM como en los voluntarios, así como también los impactos potenciales en las personas con quienes VM colabora. Antes que empiece la implementación del programa, la oficina nacional debe completar un diagnóstico de riesgo de seguridad, tener un plan de seguridad y cumplir con los requisitos centrales de seguridad. Si los proyectos requieren de recursos de seguridad adicionales, en donde sea posible, se deben incluir en las propuestas de subvenciones para el proyecto. Las oficinas nacionales, los gerentes de seguridad y los gerentes del programa necesitan recibir guía de seguridad en los riesgos de ‘vivir encarnadamente’³ por parte del personal en ambientes inseguros.

Todo el personal debe recibir capacitación en concientización de seguridad con el nivel de riesgo en el país. La capacitación en seguridad es provista por medio de la Oficina de Seguridad Corporativa (OCS, por sus siglas en inglés). Para ver más información, está disponible en la sección de la oficina de seguridad corporativa en la *wvcentral*.

Desarrollando enlaces entre el estado y su gente: Dentro de los contextos frágiles, las relaciones básicas de responsabilidad entre el estado y sus ciudadanos son débiles o están rotas. El enfoque del programa de desarrollo de VM debe tener como meta el desarrollo y construcción de esta relación. Esto significa que *en donde sea posible*⁴, los programas deben buscar unir a las personas y grupos locales con las estructuras y sistemas del estado. Esto se podría hacer, por ejemplo, al ayudar a la gente local a estar consciente de sus derechos, animarles a que accedan a los servicios provistos o apoyados por el estado, y ayudarles a comunicarse de manera más efectiva con el estado para asegurar que cumplirá con sus obligaciones. VM también puede actuar como un agente entre aquellos en el poder y los desposeído, al abogar a nombre de las personas vulnerables a niveles nacional e internacional.

Contribuyendo al bienestar del niño y niña

Participación del niño/a: El personal del programa debe evaluar cuidadosamente los riesgos de aumentar la participación de los grupos vulnerables, especialmente las niñas y los niños, en las actividades del programa, especialmente si aquellas actividades pudieran percibirse como políticas. Las actividades de *Fortaleciendo a niñas y niños en la construcción de la paz (EcaP, por sus siglas en inglés)* en los contextos frágiles requieren de un escrutinio especial.

Midiendo e informando el bienestar del niño y niña: La medición del éxito del programa en comparación con las aspiraciones del bienestar del niño y niña puede ser particularmente difícil en los contextos frágiles. Puede ser difícil identificar las intervenciones efectivas en un contexto en el que el bienestar general de niñas y niños puede ir en declive. Es importante, por lo tanto, que el informe del programa incluya un análisis profundo del

³ ‘vivir encarnadamente’ se define en el Marco de trabajo del ministerio. Cada oficina nacional decidirá cómo aplicar esto de manera adecuada en el contexto.

⁴ Ver a continuación ‘trabajando con los actores del estado’.

contexto, con un diagnóstico realista del impacto del programa potencial y el progreso dentro del contexto.

Trabajando con los socios

Trabajando con los actores del estado: El estado, o de facto state, tiene la responsabilidad principal de asegurar que se entreguen los servicios básicos y que los derechos de los ciudadanos sean respetados. VM debe encontrar maneras para animar al estado a cumplir con estas obligaciones. Esto puede incluir trabajar junto a oficiales del estado, desarrollar su capacidad de responder a las necesidades de la comunidad, evaluar los recursos del conflicto y conectar a las comunidades con los departamentos relevantes del gobierno. La *Voz y Acción Ciudadanas (CVA)* es un modelo del proyecto que puede ayudar a los programas a hacer esto, al ayudar a desarrollar el fortalecimiento de la comunidad para alcanzar la defensoría. Actualmente se está adaptando para usarse en los contextos frágiles.

A menudo los contextos frágiles se caracterizan por la capacidad del estado extremadamente baja. Comprometerse con, y alinearse con, el estado puede consumir mucho tiempo y es desafiante. Sin embargo, las estructuras del estado aprobadas, y creando sistemas paralelos, debilitará a los prospectos para el desarrollo a largo plazo.

Existirán situaciones en donde no sea apropiado que VM colabore activamente con los actores del estado. Estas incluirán momentos cuando se nieguen o repriman activamente los derechos de ciertos grupos, o se fracase en la demostración de cualquier voluntad política para implementar las políticas enfocadas para reducir la pobreza y vulnerabilidad. En dichas situaciones, la colaboración de VM pudiera legitimizar inadvertidamente las condiciones que no son representativas. En estos contextos, las oficinas nacionales necesitan ser claras acerca de la función que VM debe tener en la construcción del estado, y la manera en la que se coloca con los requisitos humanitarios para la ‘neutralidad’, ‘imparcialidad’ e ‘independencia’⁵.

Los programas deben usar los resultados de Teniendo Sentido del análisis del Contexto Turbulento (MSTC), así como también los análisis de otros contexto y consultar con los actores clave (tales como las ONGI, los grupos y donantes de la comunidad) para decidir sobre las estrategias adecuadas y los niveles de compromiso con los actores del estado. En donde sea posible, los programas deben buscar desarrollar las capacidades de la gente local y las organizaciones locales para comprometer de manera constructiva con el estado para asegurar que se cumpla con sus necesidades y derechos básicos. Sin embargo, esto se necesita hacer de manera que no comprometa la seguridad a largo plazo de la comunidad. Las herramientas de LCP se pueden usar para analizar el riesgo de dichas actividades. La herramienta de HISS-CAM también ayuda a que los programas funcionen durante estas decisiones difíciles.

Comunicación con los interesados: En los contextos en donde la libertad de movimiento esté restringida, los programas necesitan ser muy cuidadosos acerca de cómo las actividades y los impactos del programa son comunicados. El personal debe estar seguro que las comunidades tengan un entendimiento realista de lo que VM es capaz de hacer en una comunidad, y lo que VM no puede hacer. El fracaso de comunicarse claramente esto antes de la implementación del programa, puede llevar a un conflicto en otra etapa.

Cómo se comunica el personal del programa con los actores del gobierno puede ser sensible. Por ejemplo, algunos actores del gobierno pueden rechazar las actividades que señalen a su estado o región como ‘frágil’ o ‘afectada por el conflicto’. En otras situaciones, informar sobre el compromiso con la comunidad se puede percibir como espiar o interferir en los asuntos internos del estado. El personal de VM puede estar muy consciente de estas sensibilidades potenciales, y manejarlas con delicadeza.

⁵ Ver el Código de Conducta de la Cruz Roja para la definición y elaboración en neutralidad, imparcialidad e independencia.

Trabajando con la sociedad civil: Pueden existir tensiones mayores (a menudo escondidas) entre los grupos dentro de una comunidad, a menudo, se dan con las líneas étnicas, religiosas o políticas. Las organizaciones de sociedad civil pueden estar alineadas explícita e implícitamente una con uno y otro actor en conflicto. Estos grupos pueden buscar explotar una relación con VM para su propia ganancia personal o económica.

Para evitar comprometer la imparcialidad de VM, y el conflicto potencialmente aumentando, los programas deben estar conscientes de cómo los socios potenciales en la sociedad civil son percibidos por la comunidad y el estado. Los programas deben luchar para asegurar que ellos trabajan con una sección transversal balanceada y representativa de la sociedad civil en las comunidades en las que trabajamos. El análisis del contexto a nivel local y nacional (tales como los análisis MSTC, I-PACS y LCP) pueden ayudar a identificar estas líneas y percepciones.

VM está colocada excepcionalmente bien para trabajar con las organizaciones cristianas y de otro tipo de fe locales y con los líderes para ayudar a construir la paz dentro de las comunidades. Los programas deben considerar las oportunidades potenciales para juntar a los líderes de fe en discusiones de retos comunes y ayudar a desarrollar el entendimiento en las comunidades afectadas por el conflicto. En los contextos frágiles con poblaciones islámicas considerables y/o que tienen influencia, las oficinas nacionales deben consultar con los departamentos de construcción de la paz y contextos islámicos de VMI.

Espacio humanitario: Los programas deben diagnosticar continuamente la libertad de reunión y movimiento para el personal y los miembros de la comunidad, y ajustar los enfoques del programa como corresponda.

Compromiso civil-militar: Los programas en contextos frágiles al parecer operan muy de cerca a una gama de actores militares, incluyendo a los grupos armados privados, gobiernos anfitriones y constructores de la paz internacionales. Las oficinas nacionales y los programas necesitan realizar un análisis profundo del impacto potencial de esos grupos en los objetivos de desarrollo. Si se está considerando tener un compromiso con los actores militares, o si se es solicitado o requerido por el estado, entonces se debe tener una manera equilibrada que limite cualquier amenaza a la reputación y a la seguridad de la población local, de las agencias de ayuda y sus empleados y socios. La política civil-militar y HISS-CAM pueden ayudar a los programas a negociar estas decisiones. El *'manual de operaciones del compromiso con la policía y civil-militar'* provee más orientación práctica para el personal del programa.

Actores armados que no son del estado: Los programas pueden haber enfrentado decisiones difíciles acerca de comprometerse con actores armados que no son del estado, algunos de los cuales son vistos como organizaciones terroristas por los donantes internacionales. El personal necesita estar consciente de las implicaciones de seguridad potenciales del compromiso, así como también el no compromiso. El impacto potencial sobre la credibilidad de VM a niveles local, nacional e internacional debe considerarse también. La herramienta HISS-CAM puede usarse para ayudar a guiar dichas decisiones.

HISS-CAM

Visión Mundial ha creado la herramienta HISS-CAM para ayudar al personal a pensar durante las decisiones operativas y políticas difíciles que pueden enfrentar cuando interactúan con los actores clave en los contextos frágiles. Por ejemplo, esto se puede usar para guiar la toma de decisiones concernientes al dónde y cómo comprometerse con los actores militares, la policía, el gobierno o cualquier otro grupo específico.

La herramienta HISS-CAM permite al personal diagnosticar una decisión a la luz de los principios humanitarios, por lo tanto balancea esto contra las consideraciones realistas del contexto específico. Es fácil de usar, se puede usar para tomar decisiones políticas estratégicas y/u operativas concretas, y se pueden emplear en cualquier escenario, con la una mínima preparación.

Preparando al personal a nivel local

Composición social del personal: Es importante reflejar un balance adecuado étnico, religioso y de género dentro del personal del programa, ya que esto puede impactar a la manera en la que perciben a VM las comunidades y a su capacidad de comprometerse con ciertos grupos. El análisis del contexto puede marcar los factores organizativos y de contratación de personal, y sugiere soluciones que reduzcan las tensiones dentro de los equipos, así como también con las comunidades. Las herramientas como *Desarrollando inclusión y confianza en los diferentes equipos* pueden ayudar al personal del programa a desarrollar equipos fuertes.

Desarrollando habilidades: Todo el personal del programa necesita desarrollar las series correctas de habilidades para implementar un enfoque del programa de desarrollo de VM efectivo. En algunos casos, esto puede significar ‘olvidar’ las maneras pasadas de hacer las cosas para aprender a cómo trabajar en programas sostenibles y enfocados en el niño y niña. Se debe proveer la capacitación y apoyo adecuados a todo el personal que trabaja en contextos que cambian rápidamente, para asegurar que ellos pueden implementar e integrar una gama de enfoques de desarrollo y humanitarios simultáneamente.

Los programas deben animar a compartir el aprendizaje y las habilidades del personal con diferentes antecedentes en el desarrollo a largo plazo, defensoría o Asuntos Humanitarios y de Emergencia. Por ejemplo, esta se puede hacer por medio de que el personal intercambie programas, talleres de aprendizaje prácticos, planes de desarrollo profesional y relaciones de enseñanza/capacitación— todo provee buenas maneras de desarrollar las competencias del personal.

Los recursos de desarrollo de competencia integrada proveen apoyo al personal en el desarrollo de las habilidades necesarias para implementar el enfoque de programa de desarrollo de VM. Estas están disponibles junto con la Guía para los programas de desarrollo (www.wvdevelopment.org).

Los parámetros básicos del programa

Programación sensible al conflicto: Las decisiones sobre el área geográfica, la población objetivo y el enfoque principal del programa se debe tomar en cuenta a las tensiones señaladas dentro y entre las comunidades. Los resultados de los análisis de contexto a nivel macro y local (incluyendo MSTC y I-PACS) se deben incorporar en todas las decisiones relacionadas a los parámetros del programa.

Los programas deben ser capaces de responder a los contextos que cambian rápidamente, y adaptar las estrategias de implementación. Las oficina nacionales formarán los Grupos de Monitoreo del Contexto (CMG, por sus siglas en inglés), los cuales asesorarán sobre cómo asegurar que se haga el monitoreo con sensibilidad y de acuerdo a los *lineamientos del sistema de monitoreo del contexto integrado*. Las oficinas nacionales con CMG que funcionan bien han desarrollado sistemas de advertencia temprana para anticipar más fuentes de fragilidad repentina y hacer los ajustes adecuados al programa.

Actuar rápido, pero permanecer comprometidos: En los contextos frágiles, será normalmente necesario trabajar por medio de los pasos del camino crítico en un marco de tiempo más corto. Los programas pueden elegir trabajar por los pasos 1-6 del camino crítico en menor profundidad, para permitir que la implementación para iniciar más pronto. En este caso, será importante asegurarse que las conclusiones se desarrollan y tomaron decisiones que son confiables y precisas. Esto se puede hacer al regresar a los pasos 3-6 durante el proceso de implementación, para profundizar el compromiso con la comunidad e identificar cualquier manera en la que los planes del programa necesitan adaptarse. Esto se puede lograr al usar los sistemas de ‘retroalimentación y quejas’ para recolectar las perspectivas de los miembros de la comunidad en el diseño e implementación del programa. **Cada**

programa debe decidir sobre cómo implementar mejor el camino crítico de acuerdo a su contexto.

Entrega del servicio: En algunos contextos frágiles, VM puede requerir guiar una intervención para mejorar el bienestar del niño y niña ya sea por medio de la provisión directa de servicios o por la sub-contratación. Esto puede ser una respuesta legítima de VM en donde existen o no algunos grupos sociales, en donde los grupos sociales carecen de capacidad, o en donde ciertos grupos vulnerables de niñas, niños o familias todavía no pueden participar de manera efectiva en las sociedades.

En todos los casos, la provisión de servicio directo debe hacerse de una manera que moviliza y fortalece a los recursos locales, y que promueve la sostenibilidad a largo plazo. Los hitos claros deben desarrollarse en los proyectos de provisión de servicio para asegurar que la responsabilidad para correr y mantener los servicios son transferidos a los socios locales (incluyendo al gobierno) en el momento temprano adecuado.

Incorporación de la protección humanitaria: Los programas deben asegurar que las actividades contribuyen a proveer la seguridad y dignidad para todos los beneficiarios del programa, por lo tanto se asegura que sus derechos humanos se protejan. Las normas de protección (en desarrollo) por toda la Confraternidad enfatizan en:

- la participación beneficiaria en toda la etapa del proyecto
- la inclusión de diagnósticos de riesgo durante la coordinación del diseño e implementación del programa de las actividades del programa
- adicional a las actividades con aquellos del Estado y otros actores de protección; la inclusión de la respuesta de defensoría
- y el apoyo para el desarrollo de los sistemas de referencia

Los programas deben cumplir con las *Normas mínimas de la agencia para la protección* (2008, bajo revisión actualmente), y deben incluir los indicadores de protección en los documentos de diseño del programa.

En algunos contextos, puede ser necesario para los programas realizar un diagnóstico y respuesta de protección humanitaria (además de la corriente principal). La estrategia del sector de protección humanitaria global (en bosquejo) nota puntos de disparadores para la implementación, tales como un diagnóstico y respuesta.

Reducción y manejo de riesgo ante desastres: Los contextos frágiles son más vulnerables a los desastres naturales y a los creados por el hombre que los otros contextos. La programación debe incluir esfuerzos sistemático para analizar y manejar las causas de los desastre, por medio de la reducción a estar expuestos a las amenazas, disminución de la vulnerabilidad de las personas y propiedad, manejo sabio de la tierra y el medio ambiente, y al mejorar la preparación para los eventos adversos. Los programas deben estar concientes de, y enriquecer, las normas para la preparación de la oficina nacional (publicado en abril de 2011).

Parte dos: El camino crítico: Paso a paso

Diagnóstico

Preguntas guía adicionales

- ¿Se ha realizado el MSTC?
- ¿Cómo se manifiesta la fragilidad de nivel nacional o regional a nivel local?
- ¿Cuáles son las causas específicas o factores que contribuyen a la fragilidad a nivel local?
- ¿Se pueden realizar I-PACS?
- ¿Están preparado el personal de la oficina nacional para realizar los diagnósticos de I-PACS?
- ¿Cuáles son las implicaciones de seguridad de la programación aquí?

Periodo de tiempo recomendado

Se puede realizar en un periodo de tiempo más corto.

Adaptaciones a los pasos del proceso y herramientas

Sub-paso A.1: Asegurar que el plan de diagnóstico del programa está ligado claramente a los resultados de MSTC, si se llevó a cabo, y toma en cuenta cualquier asunto regional y fronterizo que contribuya a la fragilidad.

Sub-paso A.3: La composición del equipo de diagnóstico debe considerarse cuidadosamente para asegurar que tiene un equilibrio étnico, social, religioso y de género.

Sub-paso A.3: Reconocer que puede ser difícil tener acceso a los datos secundarios recientes y secundarios. En su lugar, el personal del programa puede necesitar realizar un mínimo compromiso con la comunidad, usando datos de otras ONG o usando los indicadores Proxy. Sin embargo, el compromiso con la comunidad se debe limitar a las entrevistas con los informantes clave y se debe tener cuidado al manejar las expectativas de las comunidades, el gobierno y otras agencias locales.

Sub-paso A.3: El proceso de diseño debe incluir las recomendaciones acerca de:

- cómo realizar los pasos del 1-6 del camino crítico
- cómo animar al adecuado compromiso con la comunidad en el contexto
- asegurar que el marco de tiempo sea realista
- con qué frecuencia se debe revisar el análisis del contexto

Todo esto dependerá de la estabilidad en el contexto.

Paso 1: ¿Quiénes somos?

Preguntas guía adicionales

- ¿Cómo influyen los resultados del MSTC a la identidad de VM en el área del programa?
- ¿Cómo impactaría las respuestas de ONGI anteriores la manera en la que VM es percibida por la comunidad, el gobierno o los interesados clave?
- ¿Se cree que VM (y las ONGI en general) está alineada con cualquier partido de conflicto o un grupo étnico o político en particular?
- ¿Está VM viviendo los principios de neutralidad e imparcialidad?

Recursos adicionales

Un claro entendimiento de cómo la identidad global de VM, la estrategia de la oficina nacional, el diagnóstico del programa y los resultados de MSTC darán forma a la identidad local de VM.

Adaptaciones para los pasos del proceso y herramientas

Sub-paso 1.1: Reflexiones sobre la identidad local de VM se debe incluir los resultados del MSTC.

Herramienta: La herramienta [Quiénes somos aquí](#) se puede adaptar para incluir cualquier reflexión en los resultados de MSTC (con un enfoque particular en el tiempo de la ONG y herramientas del análisis del mapeo del actor).

Sub-paso 1.2): Explora como las ONGI en general, y VM específicamente, son percibidos por los actores clave en las situaciones de conflicto. Por ejemplo, si el conflicto está en las líneas religiosas, ¿Influencia la manera en la que nos perciben nuestra identidad cristiana? Será importante escoger a un buen facilitador y que sea neutral para explorar las percepciones de VM en situaciones sensibles. Puede ser necesario seleccionar a un facilitador externo a VM.

Herramienta: [Explorando las percepciones](#) (Versión LCP).

Paso 2: ¿Quién es usted?

Preguntas guía adicionales

- ¿Con quién necesita colaborar el personal para abordar a los conductores de la fragilidad?
- ¿Qué factores clave dividen o unen a la comunidad, y cuáles son las implicaciones de esto en el programa?
- ¿Existe cualquier indicación de que la comunidad se esté haciendo dependiente de la ayuda? ¿Cómo está abordando esto el programa?

Resultados adicionales

El entendimiento detallado de los conectores y divisores para la paz

Adaptaciones a los pasos del proceso y herramientas:

Sub-paso 2.1: El personal del programa y los interesados clave realizarán un diagnóstico rápido de I-PACS. Los resultados ayudarán a identificar a los factores que dividen o unen a las comunidades dentro del área de impacto del programa.

Nota: Antes de seleccionar a los interesados clave, considere cuidadosamente los resultados del paso de diagnóstico, así como también el análisis del contexto a nivel nacional (los resultados del ejercicio de mapeo del actor en MSTC puede ser particularmente útil).

Sub-paso 2.1: El personal del programa y los interesados clave realizarán un diagnóstico inicial de los riesgos de seguridad que puedan surgir en un programa basado en el área.

Sub-paso 2.1: Las áreas de enfoque principales se seleccionarán en base a las discusiones con los interesados clave, el análisis I-PACS y en los resultados del diagnóstico de la seguridad.

Herramienta: *Diagnóstico de seguridad* del Manual de manejo de la seguridad

Herramienta: *Análisis rápido de I-PACS y mapeo del poder*

Sub-paso 2.2: Puede haber algunos casos en que no se tenga la presencia del gobierno en el área del programa. Si no hay otros actores tomando la función del gobierno en el área local, el programa necesitará pensar cuidadosamente acerca de si, y cómo, ellos de deben comprometer. Los resultados del análisis LCP deben ayudar a tomar esta decisión. Un diagnóstico adaptado de HISS-CAM también puede ayudar al programa y a otros interesados a analizar los asuntos. VM debe vigilar la concesión de legitimidad a los grupos que no son representativos y que están tomando el lugar del gobierno a nivel local.

Herramienta: *Diagnóstico HISS-CAM*

Sub-paso 2.3: El personal del programa realizará un diagnóstico de riesgo de la protección infantil antes de comprometer a las niñas y niños directamente.

Sub-paso 2.3): Selección de los miembros del grupo de inicio deben incorporar los resultados de I-PACS, para asegurar que el proceso de selección no cree un conflicto dentro de la comunidad. Es crítico que el proceso de selección de los miembros del grupo de inicio sea transparente. En algunos escenarios, puede ser que los grupos vulnerables/individuos estén deseosos de que se les consulte y de contribuir, pero no desean formar parte de un grupo más formal y establecido. Se debe hacer la provisión para asegurar que estos grupos puedan participar pero sin ponerlos en riesgo.

Los grupos de inicio pueden ser de mucha influencia en los contextos frágiles, cuando los programas puedan tener menos tiempo para el compromiso con la comunidad. Es particularmente importante, por lo tanto, que los grupos de inicio sean representativos de la comunidad, especialmente de los grupos vulnerables y marginados.

Nota: En algunos contextos, el desarrollo de un grupo de inicio no siempre es posible. Si el diseño del programa se necesita terminar en un periodo de tiempo muy limitado, o si la formación del grupo de inicio corre el riesgo de tener tensiones o refuerza las vulnerabilidades, entonces los programas deben tener flexibilidad para iniciar otras maneras de comprometer a la población en el diseño del programa.

Herramienta: *Herramienta 4 LCP: Mejorando el objetivo y selección*

Herramienta: *Diagnóstico del riesgo de la participación de niñas y niños* [esta herramienta se está desarrollando todavía]

Paso 3: ¿Qué se está haciendo ya?

Perspectiva general

Completar el Paso 3 en un tiempo más corto puede resultar en que el personal no va a poder desarrollar un entendimiento a profundidad del contexto de la comunidad. Durante el paso 7, el personal del programa puede regresar a este paso para profundizar su entendimiento del contexto y adaptar los planes de implementación como sea necesario. Será importante tener mecanismos efectivos de retroalimentación y quejas durante la implementación para asegurar que las decisiones tomadas en el Paso 3 para que después, la comunidad las pueda desafiar y mejorar.

Periodo de tiempo recomendado

Se puede completar en un periodo de tiempo más corto

Adaptaciones a los pasos del proceso y herramientas

Sub-paso 3.2: Haga un diagnóstico de cualquier riesgo a la seguridad que pudiera asociarse con el compromiso de la comunidad, y con las actividades de mitigación propuestas.

Sub-paso 3.2: Asegúrese que existe un buen equilibrio étnico y social dentro del equipo de los facilitadores.

Sub-paso 3.2: En los contextos en donde las capacidades de las organizaciones locales y los ciudadanos son muy bajas, y en donde es vital completar los pasos del 1-6 del camino crítico en un marco de tiempo rápido, puede ser necesario usar al personal del programa como facilitadores en lugar de a los miembros de la comunidad. Sin embargo, la capacitación en facilitación de los grupos y organizaciones locales debe continuar como una tendencia por las etapas de la implementación del proyecto.

Herramienta: *Diagnóstico de seguridad* del Manual de manejo de seguridad.

Paso 4: ¿Qué más se puede hacer?

Periodo de tiempo recomendado

Se puede completar en un marco de tiempo más corto.

Resultados adicionales

- Un entendimiento detallado de los conductores de fragilidad a nivel local.
- Disparadores potenciales del conflicto violento a nivel local que se han identificado.

Adaptaciones a los pasos del proceso y herramientas

Sub-paso 4.1: En contextos restringidos (en los que la libertad de movimiento está prohibida) puede ser de importancia obtener un acuerdo explícito de los oficiales del gobierno para permitir a los facilitadores que recolecten los puntos de vista de la comunidad.

Sub-paso 4.1: Los facilitadores o el personal del programa tratarán de identificar a los conductores de las causas subyacentes de la fragilidad y de los puntos críticos o disparador para el conflicto en la comunidad.

Herramienta: *Manual del análisis del conflicto basado en la comunidad*

Sub-paso 4.3: El FD y el grupo de inicio evaluarán los requisitos de seguridad centrales, llegarán a un acuerdo sobre el enfoque de seguridad y sobre un plan de seguridad.

Paso 5: ¿Qué haremos juntos?

Preguntas guía adicionales

- ¿Cómo puede permitir VM la condición de cumplir con sus obligaciones para proveer a sus ciudadanos? ¿Cómo y cuándo colaborará o se coordinará VM con los actores armados (tales como las milicias, ejércitos o fuerzas de la ONU)? ¿Cuándo evitará VM la colaboración o coordinación?
- ¿Qué tan representativos de los diferentes grupos en la comunidad son los socios seleccionados?
- ¿Se ayudará a fortalecer a los conectores y divisores debilitados por la paz al trabajar con estos grupos?

Resultados adicionales

- Estrategia para trabajar con actores militares.
- Estrategia para minimizar los conflictos potenciales dentro de la comunidad.

Adaptaciones a los pasos del proceso y herramientas

Sub-paso 5.1: El FD y el grupo de inicio realizan un análisis de HISS-CAM. Esto ayudará a informar una estrategia de compromiso para los actores militares y armados.

Sub-paso 5.1: El FD y el personal del programa realizan un diagnóstico del riesgo de las implicaciones de embarcarse en la colaboración con grupos particulares. Esto siempre debe incluir una evaluación del impacto de trabajar con el gobierno en el área del programa. Este diagnóstico incluirá un diagnóstico de riesgo de seguridad y el análisis de LCP.

Herramienta: *Herramienta de Diagnóstico de riesgos en la seguridad* del Manual de Manejo de la seguridad

Nota: A menudo, VM no puede esperar hasta que se hayan formado las sociedades para abordar las necesidades del bienestar del niño y niña. En algunos casos, las relaciones de sociedad no son posibles debido a los conflictos, diferencias en los valores y diferencias en la capacidad organizativa. En estas situaciones, las actividades de movilización, fortalecimiento organizativo y de catalizar se harán en paralelo con las actividades de entrega de servicio directo.

La provisión directa del servicio se debe implementar de una manera que no debilite la función o capacidad legítima del gobierno local. Además, en donde los grupos y organizaciones locales están involucradas en las actividades de provisión de servicios, deben involucrarse en actividades que estén claramente alineadas con el propósito organizativo y que no debilite su futura sostenibilidad. Toda colaboración con los grupos y organizaciones locales se puede, y se debe, implementar en línea con los principios de asociación de equidad, transparencia y beneficio mutuos.

Paso 6: ¿Quién contribuye a qué?

Preguntas guía adicionales

- ¿A qué grado es el plan del proyecto compartido sensible al conflicto?
- ¿Fortalece a los conectores locales para la paz y mitiga a los divisores?

Pasos del proceso y herramientas

Sub-paso 6.1: El plan de implementación se revisa desde una perspectiva I-PACS

Herramienta: *Paso 7 'Opciones de la prueba de programación'* del Manual de FPMG DNH

Paso 7: ¿Cómo nos manejamos juntos?

Preguntas guía adicionales

- ¿Con qué frecuencia monitoreamos a los conductores subyacentes de fragilidad?

Pasos del proceso y herramientas

Sub-paso 7.1: Los proyectos incluyen los mecanismos que siguen un análisis regular de los modelos de la fragilidad. Este análisis lo puede usar los programas y los equipos de la oficina nacional para los propósitos de la planificación y defensoría.

Sub-paso 7.2: El mecanismo de retroalimentación y quejas se debe establecer en cada área de enfoque principal.

Sub-paso 7.2: La política de seguridad se revisa continuamente. Los análisis de HISS-CAM, LCP y del contexto se revisan periódicamente (qué tan a menudo dependerá del contexto).

Herramienta: *Herramienta de la Guía de suficientemente bueno 12: Cómo establecer un mecanismo de quejas y respuestas, y de HISS-CAM*

Sub-paso 7.3: Se presenta el mecanismo de 'bucle'. Una vez que ha iniciado la implementación del programa, el FD y el personal del programa pueden regresar al Paso 4 del camino crítico para renovar el compromiso comunitario y profundizar en el entendimiento del contexto. Los diseños del programa y proyecto se pueden actualizar, permitiéndoles responder a los contextos que cambian con rapidez. La meta del programa no debe cambiar, pero los productos se pueden adaptar si es necesario, aunque las actividades y el contexto se deben actualizar. El análisis del contexto actualizado se tiene que compartir con el personal de defensoría y las tendencias locales identificadas.

Paso 8: ¿Cómo hacemos juntos la transición?

No hay cambios sugeridos.

Apéndice I: Referencias y herramientas incluidas en la guía de programas de desarrollo

Contextos frágiles

- Definiendo el bosquejo de contextos frágiles (modelo de negocios para contexto frágil)
- IPM en los programas sin un informe interino del patrocinio infantil

Principios importantes

- Los principios con condición frágil
- Código de conducta de la cruz roja
- Manual de ESFERA

No hacer daño

- DNH Pocket Handbook [Manual de bolsillo de DNH] (FPMG)
- I-PACS materiales– [<https://www.wvcentral.org/cop/peacebuilding/Pages/I-PACS.aspx>]
- Conflict Analysis Handbook [Manual del análisis del conflicto]
- Índice de fragilidad [<http://tinyurl.com/WVFrugilityIndex>]
- Guía de planificación de MSTC– ‘Qué es MSTC’ [<https://www.wvcentral.org/cop/peacebuilding/Documents/Toolkits/MSTC/What%20is%20MSTC-rev.pdf>]
- Guía de preparación de MSTC [<https://www.wvcentral.org/cop/peacebuilding/Documents/Toolkits/MSTC/MSTC%20Readiness%20Assessment.doc>]

Seguridad

- Diagnósticos de riesgos en la seguridad en: wvcentral.org
- Requisitos de la seguridad central
- Política de seguridad de VMI

Bienestar del niño y niña

(Pendiente)

Colaboración y sociedades

(Pendiente)

Civil-Militar

- HISS-CAM
- Política de compromiso militar-civil
- Manual de VM civil y militar, de las operaciones de la policía.

Habilidades del personal y estructuras

- Composición social y étnica de los equipos
- Desarrollar la confianza en los diferentes equipos

Parámetros básicos del programa

- Las normas mínimas de la agencia para incorporar la protección dentro de la respuesta humanitaria (2008).