



Herramienta de evaluación de la capacidad de sensibilidad al conflicto

Compromiso institucional

1.1 Compromiso de la directiva y liderazgo

La Directiva/los líderes de la organización comprenden la sensibilidad al conflicto y son capaces de explicar por qué la sensibilidad al conflicto es relevante para la organización

- A. ¿Es consciente la directiva de la sensibilidad al conflicto?
- B. ¿Pueden describir la sensibilidad al conflicto con precisión?
- C. ¿Se da una prioridad alta a la sensibilidad al conflicto en la toma de decisiones?
- D. ¿Se traduce el compromiso en la activación de decisiones, recursos, etc.?
- E. ¿Ha promovido activamente la directiva la sensibilidad al conflicto dentro de la organización y con socios externos, donantes, etc.?

1.2 Mecanismos de rendición de cuentas y responsabilidad

Se han implantado sistemas de rendición de cuentas en la organización para activar la sensibilidad al conflicto

- A. ¿Tienen en cuenta los sistemas de monitorización del rendimiento las prácticas sensibles al conflicto de los empleados?
- B. ¿Existe un sistema para informar sobre una programación de monitorización que es ciega al conflicto?
- C. ¿Existe un sistema de incentivos donde se fomente expresamente la evitación de una programación que no ve el conflicto?

La sensibilidad al conflicto está integrada en los criterios de toma de decisión para las aprobaciones de programa

- A. ¿Existen comprobaciones obligatorias de la sensibilidad al conflicto en el proceso de aprobación de propuestas?
- B. ¿Está claro dónde reside la responsabilidad sobre los diversos aspectos de la sensibilidad al conflicto?

Políticas y estrategias

2.1 Política de sensibilidad al conflicto

¿Existe una política de sensibilidad al conflicto en la organización, o la sensibilidad al conflicto que está integrada en otras políticas clave de la organización?

- A. ¿Existe una política de sensibilidad al conflicto?
- B. ¿Hace referencia alguna otra estrategia o política clave de la organización a la sensibilidad al conflicto (por

ejemplo, un plan estratégico plurianual o un código de conducta)?

2.2 Políticas y estrategias internas

Encaje de las políticas/estrategias programáticas actuales con la política de sensibilidad al conflicto

- A. ¿Cuáles son las estrategias/políticas programáticas internas clave? (Ej.: Estrategia de Planteamiento Basado en Derechos, estrategia de género, estrategia de protección)
- B. ¿Hacen referencia expresa estas políticas a la sensibilidad al conflicto?

Encaje de las políticas institucionales actuales con la política de sensibilidad al conflicto

- A. ¿Son estas políticas institucionales relevantes para la sensibilidad del conflicto? (política de compras, política de reclutamiento, política de viajes, política de auditoría, política de asociación, política de seguridad)
- B. ¿Hacen referencia expresa estas políticas a la sensibilidad al conflicto?

2.3 Políticas y estrategias externas

Las políticas externas actuales a las que la organización se ha suscrito para su encaje con la política de sensibilidad al conflicto

- A. ¿Cuáles son las políticas externas clave?
- B. ¿Tratan estas políticas expresamente de sensibilidad al conflicto?
- C. ¿Parece que alguna de estas políticas impide la sensibilidad al conflicto, y justifica que se investigue en mayor profundidad?

Recursos humanos - competencias de los empleados, destrezas y comprensión de la sensibilidad al conflicto

3.1 Expectativas de sensibilidad al conflicto del personal

La organización ha dejado claro cuáles son las expectativas (en lo que respecta a acciones específicas) necesarias de los diferentes puestos funcionales, para que la organización sea sensible al conflicto.

- A. ¿Están claras las expectativas de cada puesto en lo que respecta a la sensibilidad al conflicto?
- B. ¿Son las y los empleados conscientes de las implicaciones que la sensibilidad al conflicto tiene para su cargo?

- C. ¿Están recibiendo apoyo para construir destrezas / concienciación en áreas donde existe un déficit?

3.2 Concienciación de los empleados hacia la sensibilidad al conflicto, actitud y comportamientos

Las y los empleados son competentes para cumplir las expectativas de sensibilidad al conflicto para sus puestos

- A. ¿Se sienten capaces las y los empleados de cumplir las expectativas de sensibilidad al conflicto de sus puestos?

Las y los empleados son capaces de articular las actitudes y los comportamientos apropiados

- A. ¿Son las y los empleados conscientes de las actitudes clave para la sensibilidad al conflicto?

Cuando se identifica algún déficit en los conocimientos y destrezas actuales, la organización se asegura de que se ofrezca formación.

- A. ¿Existe un procedimiento sistemático para detectar algún posible déficit de destrezas/conocimiento y para fortalecer las capacidades?

Toda la organización comparte un nivel básico de concienciación y comprensión con respecto a la sensibilidad al conflicto

- A. ¿Cuántos empleados son capaces de dar una buena descripción básica de la sensibilidad al conflicto, y por qué es importante para la organización?
- B. ¿Consideran las y los empleados que trabajan fuera de los equipos del programa que la sensibilidad al conflicto es relevante para su trabajo? (Ej.: marketing, finanzas, logística, recursos humanos)

Gestión del aprendizaje y el conocimiento

4.1 Aprendizaje y práctica reflexiva

La organización cuenta con una gestión efectiva del conocimiento de la sensibilidad al conflicto, y documenta y aprende de sus experiencias aplicando la sensibilidad al conflicto

- A. ¿Cómo se recogen y comparten las lecciones aprendidas?
- B. ¿Qué incentivos existen para que las personas compartan sus experiencias de malas prácticas de sensibilidad al conflicto?

La organización ha creado un «espacio seguro» donde las personas puedan debatir abiertamente sobre las áreas en las que sienten que la programación puede afectar negativamente al conflicto

- A. ¿Qué hace la gente cuando sienten que un programa puede contribuir a que surja un conflicto?
- B. ¿Existen directrices formales sobre qué pasos se deben tomar?

La organización ha fomentado una cultura de reflexión, donde se otorga suficiente prioridad a la reflexión y al análisis, de modo que se anima y se permite a los empleados a reflexionar sobre las consecuencias potenciales no intencionadas de los programas.

- A. ¿Cuánta prioridad se le da a la reflexión y al análisis? ¿Cómo se asegura la organización de que se prioriza esa consideración?

4.2 Fomento de las mejores prácticas de sensibilidad al conflicto

Los bloqueos institucionales a la sensibilidad al conflicto han sido evaluados y se ha implantado un sistema para superar esos bloqueos

- A. ¿Ha considerado la organización de manera sistemática los bloqueos a la sensibilidad al conflicto (con anterioridad al análisis)?
- B. ¿Se ha realizado algún cambio como resultado de ello?

Integración en el ciclo del proyecto

5.1 Integración en la gestión del ciclo del proyecto/programa

La sensibilidad al conflicto se integra en los sistemas de gestión de ciclos del proyecto

- A. ¿Se hace referencia a la sensibilidad al conflicto en los sistemas de gestión de ciclos del proyecto, en las plantillas o en las directrices?
- B. ¿Existen directrices sobre si se debe utilizar la sensibilidad al conflicto en mayor o menor profundidad en diferentes contextos?
- C. ¿Se consideran la sensibilidad al conflicto y las consecuencias no intencionadas del conflicto una parte preceptiva de todas las evaluaciones?
- D. ¿Contemplan los marcos lógicos los conflictos solamente como riesgo para el proyecto (en lugar de una interacción a dos vías)?

Los sistemas de toma de decisiones son lo suficientemente flexibles para permitir cambios en los proyectos cuando se produzcan cambios en el contexto del conflicto

- A. ¿Existe un mensaje y un protocolo de prácticas claras para que se revisen las actividades como prioridad, cuando las actividades ponen en riesgo que escale el riesgo de un conflicto?

5.2 Integración en el diseño/lanzamiento del programa

La sensibilidad al conflicto se integra en la autorización de la propuesta / diseño del proyecto

- A. ¿Es el análisis de conflictos una parte preceptiva del diseño del proyecto?
- B. ¿Son conscientes las y los empleados de quiénes son los responsables de comprobar que se ha realizado un análisis del conflicto, y de considerar las implicaciones del análisis del conflicto para el diseño de proyecto propuesto?
- C. ¿Son las y los empleados responsables de aprobar propuestas teniendo en cuenta la sensibilidad al conflicto?
- D. ¿Se desarrollan indicadores para la sensibilidad al conflicto?

La sensibilidad al conflicto se incorpora en el arranque del proyecto

- A. ¿Se instruye a los nuevos empleados en sensibilidad al conflicto y en temas de conflicto pertinentes con a su programación?

5.3 Integración en la monitorización y evaluación del programa

La sensibilidad al conflicto se incorpora en la implementación del proyecto

- A. ¿Existe una reflexión y una comunicación de información periódicas sobre la interacción entre el conflicto y programación?
- B. ¿Cómo animan los superiores / empleados en el Reino Unido al personal de las oficinas de los países / jefes de proyecto para que compartan información abiertamente sobre las consecuencias negativas involuntarias de la programación?
- C. ¿Cómo incentiva la organización que se comparta información real de las complejidades del proyecto sobre el terreno, en lugar de compartir solamente las historias de éxito?

Los criterios de las evaluaciones incluyen la sensibilidad al conflicto

- A. ¿Tienen en cuenta las evaluaciones la sensibilidad al conflicto de una intervención, y especialmente los efectos más amplios involuntarios?
- B. ¿Es la comprensión de la sensibilidad al conflicto un requisito preceptivo a la hora de entrevistar / seleccionar a los asesores?

5.4 Integración en la defensa de derechos, comunicaciones y campañas

La sensibilidad al conflicto se plasma de manera generalizada en la defensa de derechos, las comunicaciones y las campañas

- A. ¿Ven los empleados que trabajan en defensa de derechos, comunicaciones y campañas la sensibilidad al conflicto como algo relevante para su trabajo?

5.5 Integración en servicios de apoyo

La sensibilidad al conflicto se plasma de manera generalizada a los recursos humanos

- A. ¿Incluye la formación inicial que reciben las y los empleados la sensibilidad al conflicto?
- B. ¿Cuáles son las descripciones del puesto que hacen referencia expresa a la sensibilidad al conflicto?
- C. ¿Se incluyen competencias de sensibilidad al conflicto en las descripciones de los puestos?

El departamento de auditoría apoya de manera efectiva la sensibilidad al conflicto

- A. ¿Se da una importancia similar a la sensibilidad al conflicto que a otras consideraciones de riesgo para la seguridad o financieros?
- B. ¿Tienen en cuenta las y los empleados de auditoría la sensibilidad al conflicto en su trabajo?

El departamento de Finanzas posibilita la sensibilidad al conflicto

- A. ¿Valora el departamento de finanzas la sensibilidad al conflicto como algo relevante para su trabajo?

Los departamentos de Seguridad y Aprovisionamiento posibilitan la sensibilidad al conflicto

- A. ¿Valoran seguridad y aprovisionamiento la sensibilidad al conflicto como algo relevante para su trabajo?

Relaciones externas

6.1 Donantes / financiación

La organización comunica un mensaje claro a todos los donantes de que la sensibilidad al conflicto es una parte no opcional de nuestro trabajo

- A. ¿Cómo se comunica actualmente la sensibilidad al conflicto a los donantes?
- B. ¿Cuáles son las oportunidades clave para plantear el tema de la sensibilidad al conflicto con los donantes?
- C. Cuando un donante es reacio a financiar elementos de sensibilidad al conflicto esenciales (como, por ejemplo: el análisis de conflictos), ¿se compromete la organización a encontrar estos recursos en otro sitio, a declinar la financiación, o realizar otras acciones?

La organización garantiza que los recursos para la sensibilidad al conflicto (el tiempo de los empleados, apoyo de los especialistas cuando sea necesario, tiempo de plan de trabajo para analizar los conflictos, recursos para el análisis de conflictos, etc.) forman parte esencial de las propuestas.

- A. ¿Incluyen las propuestas: presupuesto para la sensibilidad al conflicto, tiempo para el análisis de conflictos en el lugar de trabajo, ¿así como indicadores de la sensibilidad al conflicto?

6.2 Socios

La sensibilidad al conflicto se tiene en cuenta y se prioriza con los socios

- A. ¿Hacen referencia las directrices de selección de socios a la sensibilidad al conflicto?
- B. ¿Cuándo y cómo comunicamos nuestras expectativas relacionadas con la sensibilidad al conflicto a los socios?
- C. ¿Ofrecemos a los socios apoyo / formación sobre la sensibilidad al conflicto?
- D. ¿Qué acción se realizaría si encontramos que un socio no es sensible al conflicto?