


GATAZKAREKIKO SENTIKORRA DEN LANKIDETZARAKO GIDAK

"Gatazkarekiko sentikorrak" diren
azterketa eta plangintzarako tresnak,
emaile eta GGKEentzat

Cecile Barbeito Thonon



**"Gatazkarekiko sentikorrak" diren
azterketa eta plangintzarako tresnak,
emaile eta GGKEentzat**

Cecile Barbeito Thonon*

* Cecile Barbeito Thonon: Bartzelonako Unibertsitate Autonomoko Escola de Cultura de Pau-ko formatzailea eta ikertzailea da, bakegintzarako hezkuntzan, bake-ekimen eta gatazkarekiko sentukortasun ikuspegian aditua.

Gida hau GLEAK finantzatutako proiektu honen markoan egin da: “Construcción de la Paz Crítica: marco conceptual y metodológico para una cooperación vasca sensible al conflicto”
(Bake Kritikoaren Eraikuntza: gatazkarekiko sentikorra den euskal lankidetzaren baterako marko kontzeptual eta metodologikoa), PRO2016K3010.



“Gatazkarekiko sentikorrak” diren azterketa eta plangintzarako tresnak, emaile eta GGKEentzat

Egilea: Cecile Barbeito Thonon

www.hegoa.ehu.eus

hegoa@ehu.eus

UPV/EHU

Zubiria Etxea eraikina

Lehendakari Agirre Etorbidea, 81

48015 Bilbo

Tel.: 94 601 70 91

Faxa: 94 601 70 40

UPV/EHU

Carlos Santamaría Zentroa

Elhuyar Enparantza, 2

20018 Donostia

Tel.: 943 01 74 64

UPV/EHU

Campuseko Liburutegia

Nieves Cano, 33

01006 Vitoria-Gasteiz

Tel.: 945 01 42 87

Faxa: 945 01 42 87

Berrikuspenak: Karlos Pérez de Armiño, Gloria Guzmán Orellana

2019ko urtarrila

Diseinu eta maketazioa: Marra Servicios Publicitarios

Itzulpena: Iñigo Gallastegi Zorrilla

Inprimaketa: Gráficas Ingugom

L.G.: BI-721-2019

ISBN: 978-84-16257-35-5



Aitortu-EzKomertziala-LanEratorririkGabe 4.0 Espainia

Lan honek Creative Commons lizentzia du. Baimenduta dago lan hau kopiazea, banatzea eta publikoki komunikatzea egilea aitortzen bada eta helburu komertzialekin erabiltzen ez bada. Ezin da lan hau aldatu, eraldatu edo lan honetatik beste bat eratorri. Lizentzia osoa: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.eu>

Laburpena

Gatazkarekiko sentikortasun (GS) kontzeptua sortu eta 20 urtera, nazioarteko lankidetzako eragileek gutxiegi erabiltzen dituzte tresna horiek. Baina tresna horien erabilera derrigorrezkoa izan beharko litzateke gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruetan. Hori gainditzeko, gida honek ekarpen teoriko berrienak berrikusten ditu, baita ikuspegi horren erabilera GKE eta erakunde emaileen partetik ere. Ondoren, tresna horien erabilera sustatzearen, gidak tresna desberdinak aurkezten ditu GSa proiektuak formulatzeko prozesuan txertatzeko eta erakunde mailan ikuspegi hori instituzionalizatzeko.

Hitz gakoak

Garapenerako lankidetzak, ekintza humanitaria, gatazka armatuak, bakearen eraikuntza, gatazkarekiko sentikortasuna, tresnak.

Aurkibidea

Sarrera	5
1. Gatazkarekiko sentikortasuna gaur egun	7
1.1. Gatazkarekiko sentikortasunaren sorrera eta bilakaera	7
1.2. Proiektuen formulaziorako eta ebaluaziorako tresna nagusiak	9
1.3. Ikuspegi eta tresna horiek nazioarteko lankidetzan izan duten aplikazio praktikoaren balorazioa, emaileen zein GKEen artean	10
2. Gatazkarekiko sentikortasuna orokortzeko gomendioak	13
2.1. Gatazkarekiko sentikortasuna proiektuetan txertatzeko gomendio praktikoak	13
2.2. Gatazkarekiko sentikortasuna instituzionalizatzeko gomendio praktikoak	27
Ondorioak	33
Bibliografia	34

Sarrera

90eko hamarkada amaieran, *Do No Harm* (Kalterik gabeko ekintza, DNH ingelesezko siglen arabera) edo *Peace and Conflict Impact Assessment* (Bakearen eta Gatazkaren gaineko inpaktuaren ebaluazioa, PCIA ingelesezko siglen arabera) bezalako ikuspegiak zalantzan jarri zituzten ekintza humanitarioaren eta garapenaren zenbait kontzepzio; esaterako, neutraltasun eta inpartzialtasun printzipioak, eta garapen handiagoak bake gehiago dakarrenaren ustea, hurrenez hurren. Ikuspegi berri horiek nazioarteko esku-hartzeen berrikuspen kritiko batetik sortu ziren eta benetan ikuspegiz aldatzera bultzatzen zuten, irizpide teknikoak erlatibizatuz eta gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruaren politika, gizarte eta segurtasun faktoreak kontuan hartuz.

Bi hamarkada geroago, Sri Lankan eta Nepalen egindako zenbait esku-hartzetan, besteak beste, tentsio eta gatazka armatuko testuinguruetan kalteak sortu dituzten proiektuak identifikatu dira (DFID, 2010). Gatazkarekiko sentikorra den begirada bat ez erabiltzeak ustekabeko ondorio kaltegarriak sor ditzake, adibidez, aurkako alderdien arteko tentsioa larriagotzea, aktore armatuei baliabideak ematea, segurtasunik gabeko giroa sortzea edo indartzea... Gatazkarekiko sentikortasuna (hemendik aurrera GS) aplikatzeak, ordea, nazioarteko esku-hartzean indarkeria sustatzen duten ustekabeko inpaktuak murriztea du helburu, baita bakearen inpaktuak maximizatzea ere. Ikuspegi hori esku-hartzen den herrialdean duen efektu positiboaz (edo ez horren negatiboaz) gain, erakunde inplementatzaileentzat ere onuragarria da; izan ere, besteak beste, langileentzako eta onuradunentzako arriskuak murrizten ditu eta lankidetzako ondasunen lapurretak eta erasoak prebenitzea errazten du.

Oraindik ere, beraz, beharrezkoa da honelako gida bat; gatazka armatuak Milurtekoko Garapen Helburuak lortzeko oztopo nagusietako bat direlako, gatazkarekiko sentikorra ez den esku-hartze baten arriskuak oso larriak izan daitezkeelako pertsonen bizitzarako, sentikortasun eza arduragabekeria profesionala delako eta, beren antzinasuna gorabehera, GSaren teoriak ez direlako behar beste gauzatzen.

“Construcción de paz crítica: marco conceptual y metodológico para una cooperación sensible al conflicto” proiektuaren baitan, argitalpen honek euskal elkartasuneko eta lankidetzako eragileen gaitasunak sendotu nahi ditu, bake kritikoa eraikitzeko eta gatazkarekiko sentikorra den esku-hartzea egiteko helburuz. Gida hau honako hauei zuzenduta dago: lankidetzak eta giza eskubideen eremuan lan egiten duten euskal instituzioak, GGKEak, erakunde feministak, giza eskubideen aldeko erakundeak eta garapenari, ekintza humanitarioari eta giza eskubideei buruzko unibertsitate ikasketen eremuko irakasle eta ikasleak.

**Gatazkarekiko sentikorra den
begirada bat ez erabiltzeak
ustekabeko ondorio kaltegarriak
sor ditzake, adibidez, aurkako
alderdien arteko tentsioa
larriagotzea.**

Horren arabera, argitalpen honek ondoko helburu hauek ditu:

- * Gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruetan proiektuak inplementatzean, gatazkarekiko sentikorra den ikuspegiak duen garrantzia azpimarratzea.
- * GSaren egoeraren mapaketa egitea, bai eremu teorikoan bai lankidetzako eragile desberdinen praktikan.
- * GSa proiektuetan eta erakundeetan txertatzeko tresna praktikoak eskaintzea.

Horretarako, lehenengo atalean, GSaren sorrera, bilakaera eta gaur egungo egoera azalduko ditugu. Ondoren, bigarren atalean, GSa aplikatzeko tresnak eta gomendio praktikoak emango ditugu, bai proiektuak inplementatzeko bai instituzio mailan.

1. Gatazkarekiko sentikortasuna gaur egun

Bi hamarkadaz, GSa aplikatu duten esperientziei -arrakastatsuei eta porrot egindakoei- eta egindako hausnarketa eta ikaspen berriei esker, GSaren teoria eta praktika osatu dira. Hala, atal honetan gaur egungo egoera aztertuko dugu.

1.1. Gatazkarekiko sentikortasunaren sorrera eta bilakaera

1.1.1. Gatazkarekiko sentikortasunaren sorrera

GSa 90ko hamarkadan sortu zen hainbat faktoreren eraginez.

Garapenerako lankidetzaren eremuan, faktoreetako bat, agian faktore dramatikoena, Ruandan 1994an gertatutako genozidioa izan zen, Izan ere, herrialde hori hainbat urtez izan zen garapenerako funtsen onuradun. Gertakari tragiko horren ondorioz, nazioarteko erkidegoak autokritika sakona egin behar izan zuen. Hala, bere mugak eta konplizitateak onartu behar izan zituen, baita elite ekonomiko eta politikoaren alderdirik indartsuena sendotu izana eta hutu eta tutsien arteko tentsioa larriagotu izana ere. Lehenbiziko aldiz, nabarmena zen garapen adierazleak hobetzeak ez zekarrela berez elkarbizitzaren eta bakearen hobekuntza.

Aldi berean, ekintza humanitarioaren eremuan, “humanitarismo berri” bati buruz hitz egiten hasi ziren. Pérez de Armiñoren eta Zirionen arabera (2010:12), “ikuspegi horren sorrera hiru faktore hauei dagozkio: ekintza humanitarioaren zati handi bat gerra zibileko eta Larrialdi Politiko Konplexuen testuinguruan inplementatzen hasi zirela, erronka eta zailtasun berriak sortuz; gobernuak gero eta interes handiagoa zutela ekintza humanitarioa beren nazioarteko agenden zerbitzura erabiltzeko, izan ere, batzuetan, hori zen gatazka testuinguruetan egin nahi zuten ekintza bakarra; eta laguntzaren aurkako kritikak ugaritzen zirela.”

Faktore horien ondorioz, agerikoa zen garapenaren edo ekintza humanitarioaren eremuko nazioarteko esku-hartzeak kaltegarriak izan zitezkeela bake testuingururako. Hortaz, izan zitezkeen inpaktu negatiboak baretzeko eta positiboak indartzeko alternatibak proposatu zituzten.

1.1.2. Bilakaera

90ko hamarkadan sortutako lehen kontzeptualizazio aberatsaren ondoren, gatazkarekiko sentikorrek diren ekarpenak aldatuz joan dira eta zenbait zentzutan espezializatu dira:

Hasiera batean ekintza humanitarioaren eta garapen proiektuen zeharkako ikuspegi bat zena, funtsezko ekarpen bilakatu da bakegintzaren eremuan.

Horrez gain, hainbat erakundek ikuspegi hori zeharkako modu batean erabiltzeak, baita GSari buruzko idazle klasiko batzuen hausnarketa sektorialak ere, horren gaikako espezializazioa erraztu dute. Espezializazioa, bada, eremu desberdinetara zuzendu da, hala nola, hezkuntzara, estatugintzara edo sektore ekonomiko desberdinetara.

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

Iturria: Egilea.

Gaikako espezializazio horri esker, diskurtsoa osatu da, jarduera espezifikoko sektoreetara moldatuz. Horrez gain, GSa erabiltzen duten eragileen kopurua ere handitu da. Izan ere, Goddarden arabera (2014:11), “orain, esaterako, enpresa eragiketetan, lurren jabetza proiektuetan eta bakegintza programetan aplikatzen da eta kazetariek, gobernuko funtzionarioek eta hezitzaileek ere erabiltzen dute, besteak beste”.

Hala, GSak izan dezakeen ekintza oinarria handitu da baina, jarraian ikusiko dugun bezala, horrek ez du esan nahi bere aplikazioa benetan hedatu denik.

1.2. Proiektuen formulaziorako eta ebaluaziorako tresna nagusiak

Honako hauek dira GSaren tresna erabilienak eta ekarpen garrantzitsuenak izan dituztenak: *Do No Harm*, *PCIA*, eta, neurri txikiago batean, *Aid for Peace*. Izan ere, horiek bat datoz GSaren ekarpen nagusiarekin, hau da, izan daitezkeen inpaktu positibo eta negatiboak identifikatzen ikastearekin, bai proiektuak testuinguruan dituenak bai testuinguruak proiektuan dituenak ere. Bakearen, garapenaren eta ekintza humanitarioaren beharrek ez dute zertan berdinak izan eta metodologia horiek, bada, horren inguruan kontzientzia hartzera bultzatzen dute. Hortik abiatuta, gatazka armatuko edo tentsioko testuinguru batean esku-hartzean, erne egotera, azterketarako gaitasunak trebatzera eta ikuspegi kritiko bat txertatzera bultzatzen dute. Azken finean, jarraian azaltzen dugun bezala, honako hau da tresna bakoitzak erakusten duena: nola egin hori.

1.2.1. *Do No Harm* (DNH)

Do No Harm ikuspegiari 90eko hamarkada amaieran sortu zen. Hasiera batean, CDA (garai hartan *Collaborative for Development Action*, gaur egun, *CDA-Collaborative Learning Projects*) erakundeko Mary B. Anderson zuen buru. Horrek egindako ekarpena ezinbestekoa izan zen GSaren oinarriak sendotzeko. Izan ere, gaur egun, ikuspegi erabilienetako bat da. Horren ekarpen handienak maila teorikoan ematen dira, gatazka armatuko testuinguruetan parte hartzen duten GKEekin egiten dituen ikasketa kolaboratiboko proiektuei esker. Hala, *Do No Harm* ikuspegiaren ekarpen nagusia “lotzaile” eta “zatitzaile” kontzeptuak dira, baita egiten duen inpaktuen tipologia ere. Horiei, hasiera batean, “Baliabide transferentziak” eta “Mezu etiko implizituak” deitzen zitzaizen (Anderson, 1999), eta gero “ABCak” (*Actions and Behaviours have Consequences*, ekintzek eta jokabideek ondorioak dituzte) (Wallace, 2014:57)¹.

1.2.2. Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA)

GSari dagokionez, Kenneth Bush ikertzaileak bultzatutako *PCIA* itzal handiko beste ikuspegi bat da. *PCIA* teoriaren ekarpen nagusiak hiru pausotan oinarritzen dira (Bush, 2009): lehenik, bake eta gatazka armatuko dinamikak eta indarkeria armatua

1 DNH ikuspegiari buruzko informazio gehiagorako, ikus Pérez de Armiño eta Zirion (2010:19-21), baita 2. ataleko zenbait tresna ere.

eta bakea sustatzen duten eragileak aztertzea (*Mapping exercise*); bigarrenik, proiektu bati dagokionez, gatazka armatuko edo tentsioko testuingururen arriskuak eta aukerak aztertzea (*Risk and Opportunity assessment*); eta, hirugarrenik, proiektzio bat egitea, hau da, nola eragin dezakeen proiektuak modu positiboan eta negatiboan tentsioko edo gatazka armatuko testuinguruan (*Peace and Conflict Impact assessment*). Pauso horiek honako hauetan lagundu behar dute: testuingurua hobeto ezagutzen eta, horri esker, proiektu bat hobetzeko modua baloratzen eta esku-hartu behar den ala ez erabakitzen².

1.3. Ikuspegi eta tresna horiek nazioarteko lankidetzan izan duten aplikazio praktikoaren balorazioa, emaileen zein GKEen artean

1.3.1. Nola txertatu duten zenbait erakundek ikuspegi hori zeharkako modu batean

Mundu mailan GSa beren jardueren zeharkako ardatz -eta, zenbait kasutan, ardatz egituratzaile- gisa hartu duten erakundeak, batez ere, bakegintzan aritzen dira, garapenean edo ekintza humanitarioan baino gehiago. Hala, *Saferworld*, *Search for Common Ground*, edo *International Alert* erakundeek, besteak beste, modu nabarmenean sustatu dute ikuspegi hori.

Bestalde, zenbait erakundek GSKo berezko tresnak sortu dituzte. Horren adibide dira Gurutze Gorriaren Nazioarteko Batzordea, *Better Programming Initiative* ekimenarekin, edo *World Vision* erakundeak, *Good Enough Analysis for Rapid Response (GEARR)* tresnarekin. Azken horren helburua GSaren proposamenak erakundearen misiora eta praktiketara hobeto moldatzea da. Beste erakunde batzuek ere, berezko tresnak sortu ez dituzten arren, barne hausnarketak egin dituzte GS tresnen aplikazioaren inguruan eta, ondorioz, horiek modu zabalago batean txertatzeko gomendioak egin dituzte. UNICEFek, esaterako, haurtzaroa babesteko, osasun eta nutrizio eta hezkuntza eremuetan egiten dituen lanerako gomendioak argitaratu zituen (UNICEF, 2012).

Hala ere, analista gehienek arabera, kasu nabari batzuetan izan ezik, gizarte zibileko erakundeek ez dute GSa modu orokorrean aplikatzen.

Espanian, esaterako, gutxi dira GSa beren proiektuetan eta, kasurik onenean, beren funtzionamendu estrukturalan txertatu duten GKEak (%10 inguru, azken kalkuluen arabera)³. Honako hauek dira gaur egun, gatazkarekiko sentikorra den ikuspegia modu orokorrean erabiltzen duten GKEak⁴: Oxfam-Intermon, Gurutze Gorria eta Mujeres en Zona de Conflicto (hiru horiek berezko GS tresnak dituzte), baita Mugarik Gabeko

2 PCIari buruzko informazio gehiagorako, ikus Pérez de Armiño eta Zirion (2010:21-24), baita 2. ataleko zenbait tresna ere.

3 2010ean, Sanjurjoren arabera (2010:49), Espainiako GKE nagusien beren esanetan, %65k, ez zuten GS ikuspegia aplikatzen, %26k batzuetan aplikatzen zuten, eta %9k tentsioko edo gatazka armatuko testuinguru guztietan aplikatzen zuten. Ez dago ikerketa berririk horren inguruan baina, antza denez, egoera ez da asko hobetu.

Medikuak eta Acción contra el Hambre ere (horiek GSaren inguruko hausnarketak sustatu dituzte erakunde barnean).

GSa laguntzaren kalitatearen adierazlea dela kontuan hartuta, harrizkeoa da erakunde horiek ez dutela ezagutzera ematen ikuspegi horrekin duten konpromisoa eta, are gehiago, ez dituztela gatazkarekiko sentikorrek diren tresna horiek publikoki partekatzen.

1.3.2. Nola txertatu dute zenbait emailek ikuspegi hori beren egituran

Erakunde emaileen artean, lankidetzaren zenbait agentzia GSaren lokomotorrak izan dira. Agentzia horiek, ikuspegiaren garrantzia ulertu dute hasieratik eta beren erakundeetan modu holistikoa aplikatu dute, laguntza horien onuradunek ere beren analisi eta praktiketan txerta dezaten sustatuz. Hala, GSaren instituzionalizazioari eta sustapenari dagokionez, honako hauek dira agentzia nabarmenenak: Erresuma Batuko DFID, Alemaniako GIZ eta Suitzako SDC.

Bestalde, organigramari dagokionez, bakegintza eta GS politikak txertatzeko modu desberdinak daude: agentzia gehienek genero eta/edo iraunkortasun arloko sailak badituzte ere, ez dute GS arloko sail espezifikorik. Zenbait agentziak, bada, gatazken prebentzioaren edo bakegintzaren arloko sailak dituzte (GIZk, adibidez, Segurtasun, Berreraikuntzaren eta Bakearen arloko zeharkako unitate bat du; eta DFIDk, aldiz, Gatazka, Humanitarismo eta Segurtasun Saila du, gai humanitarioak lantzen dituena).

GSko unitate espezifikoak ez dituzten arren, eragile horiek modu askotan lagundu dute ikuspegi hori zabaltzen. DFIDk eta GIZk, bada, *Safe and Effective Development in Conflict* tresna sortu dute, arriskuen azterketa GSari lotuz (Huntington: 2005). Era berean, SDCK *Conflict Sensitive Program Management (CSPM)* ikuspegia aplikatu du hainbat herrialdeetan egindako lankidetzazuzeneko proiektuetan. Gaur egun, ikuspegi hori modu sistematikoan aplikatzen dute herrialde ahul guztien herrialde estrategietan (Paffenholz, 2016: 8). Era berean, SIDAk (*Manual for Conflict Analysis*) eta USAIDek (*Conflict Assessment Framework*) berezko azterketa tresnak garatu dituzte. Lehenengoak tentsioko edo gatazka armatuko testuinguruetan egindako esku-hartzeen eraginkortasuna hobetzen du eta bigarrenak, inpaktua ulertzean oinarrituz, gatazkaren kausak identifikatzen eta lehenesten ditu (OECD-DAC, 2012: 68).

Espanian Bakea Eraikitzekeko Estrategiak (MAEC, 2007) Espainiako lankidetzaren GSa sustatzeko oinarri bat ezarri zuen. Alabaina, orduetik hona, lankidetzaren eragile publiko gutxi instituzionalizatu dute ikuspegi hori. Aurreko Planak (2014-2017) ez bezala, indarrean dagoen Espainiako Lankidetzaren Gida Planak (2018-2021) bai aipatzen du bakea modu adierazgarri batean. Izan ere, jarrera hori bat dator Garapen Iraunkorrerako 2030 Agendaren helburuekin eta, hain zuzen ere, Milurtekoko Garapen Helburuetako

⁴ Gida hau egiteko GKE horien inguruko informazio eguneratua bildu da, ikerketa dokumentalaren eta telefono bidezko elkarrizketen bitartez.

16.garrenarekin, Bakeari, Justiziari eta Institutio Sendoei buruzkoa dena (MAEC, 2018: 36-38), eta Emakumeei, Bakeari eta Segurtasunari buruzko Agendarekin (MAEC, 2018: 8). Aitzitik, ez du GSa aipatzen.

Hala, Euskadin, Garapenerako Lankidetzaren IV. Gida Planaren (2018-2021) arabera, gatazkak eraldatzea eta bakearen eraikuntza bi eremu estrategikoetako bat da. Era berean, Planak “eremu humanitarioko lehentasun gisa gatazka testuinguruak eta beste indarkeria-egoera batzuk” ezartzen ditu (2018:13). Hala, GSa berriaz aipatzen ez badu ere, Plana indarkeria eszenarioetan esku-hartze handiagoaren aldekoa da. Horrek, bada, GSaren ezagutza sakonagoa justifikatzen du.

Ondorio modura, GS ikuspegiak ezagutzera eman zirenean bultzada handi bat izan zuten. Aitzitik, horren ondoren garapeneko edo ekintza humanitarioko erakundeak eta emaileak oso astiro ari dira ikuspegi horiek txertatzen. Hala ere, ikuspegi horien gaikako espezializazioak ezagutza berriak sortzen eta eragile berrietara heltzen laguntzen du. Hala, espezializazio horrek GSa nazioarteko esku-hartzeen kalitateari buruzko eztabaidan mantentzen laguntzen du.

Bestalde, GSa txertatzeari dagokionez, zenbait erakunderen “nekea” antzematen da. Era berean, gaiaren inguruko ekarpenak modu esanguratsuan murriztu dira. Alabaina, oraindik ere, GSa txertatzea guztiz beharrezkoa da. Erronka nagusietako batzuk, oraindik lortu ez direnak, diskurtsoak gurutzatzeari dagozkio. Izan ere, gero eta sarriago ikusten ditugu generoko ikuspegia txertatzen duten GSaren inguruko hausnarketak, ez ordea eskubideen ikuspegia txertatzen dutenak. Instituzionalizazioari dagokionez, kontuan hartu behar dugu GSa ez dela hautazkoa izan behar; aitzitik, gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruetan inplementatzen diren proiektu guztietan aplikatu behar da. Hortaz, ikuspegi hori orokortzeko eta erakundeetan instituzionalizatzeko ahalegin handiagoa behar da.

**GS ikuspegiak ezagutzera
eman zirenean bultzada handi
bat izan zuten. Aitzitik, horren
ondoren garapeneko edo ekintza
humanitarioko erakundeak
eta emaileak oso astiro ari dira
ikuspegi horiek txertatzen.**

2. GSa orokortzeko gomendioak

Zenbait egilek “ikuspegi hori instituzionalizatzeko prozesuen garrantzia” azpimarratzen dute, erakundeek tentsioko edo gatazka armatuko testuinguruetan dituzten proiektu *guztietan* GS ikuspegia baldintzarik gabeko modu sistematikoan aplikatu dezaten (Sanjurjo, 2010:54; Handschin, 2016:11). Ideia horren arabera, gidaren bigarren atal honek GSa aplikatzeko tresnak eta gomendioak eskaintzea du helburu. Hala, atal honetan, lehenik, GSa proiektu mailan txertatzeko proposamenak aurkezten ditugu eta, bigarrenik, hori instituzionalizatzeko moduak.

2.1. GSa proiektuetan txertatzeko gomendio praktikoak

Hainbat dira GSaren aplikazioa errazteko helburuz sortu diren tresnak. Egile bakoitzak, ikuspegi bakoitzak, berezko gomendioak identifikatu ditu eta berezko matrizeak, taulak eta gidak sortu ditu hausnarketa bideratzeko asmoz. Hala ere, batzuetan, tresnak ez dira proiektuaren formulazio ziklora behar bezala moldatzen eta hori tresna horien txertatze maila baxuaren kausa bezala aipatu izan da.

Hurrengo atalen helburua da, hain zuzen ere, proiektuaren formulazio zikloari jarraitzea eta, formulazioaren pauso bakoitzean, GS ikuspegiaren tresnarik adierazgarrienak azaltzea. Hala, atal honetan proiektuaren formulazio zikloaren pauso nagusiak aztertuko ditugu: Testuinguruaren azterketa, Arriskuen ebaluazioa, Helburuen egokitasuna, Jarduerak eta Jarraipena eta Ebaluazioa.

2.1.1. Testuinguruaren azterketa

GSaren espezifikotasuna da ikuspegi hori gatazka armatuko eta tentsioko testuinguruetan (guztietan) aplikatu behar dela. Beraz, logikoki, testuinguruaren azterketak arreta berezi bat eman behar dio gatazkako testuinguruari. Horixe da hain zuzen, GS ikuspegi guztiek egiten duten gomendio nagusietako bat.

Beraz, GS ikuspegia aplikatu behar den ala ez erabakitzeke, lehenbizi galdera honi erantzun behar diogu: esku-hartzea izango duen testuinguru tentsioko edo gatazka armatuko egoeran dago⁵. Esku-hartuko den herrialdea egoera horretan badago, ezinbestekoa da GSa aplikatzea eta, lehenbizi, gatazkaren ezaugarriak aztertu beharko ditugu.

5 Horretarako, *l'Escola de Cultura de Pau* eskolako argitalpenen artean, baliabide erabilgarria da *Alerta! Informe sobre conflictos, derechos humanos y CP* urtekaria. Herrialdeak sufritzen duten indarkeria mailaren arabera sailkatzen du herrialdeen egora. Baliabide horrek, berak, esku-hartzea izango duen herrialdea tentsioko/gatazka armatuko egoeran dagoen bereizten laguntzen du.

2.1.1.1. Gatazkaren azterketa

Tentsioko edo gatazka armatuko testuingurua aztertzeke ez da gatazkaren azteketarako jarraibide espezifikorik gomendatzen. Aitzitik, gatazkak aztertzeke jarraibide klasikoak aplikatzeke bultzatzen da. *PCIAk* gatazka armatuko testuingurua eta bakearekin eta indarkeriarekin lotura duten eragile nagusiak mapatzeke helburua duten galdera orokorrek proposatzen ditu (Bush, 2009:18-23). *Do No Harm*-ek, ordea, ez du tresna espezifikorik gomendatzen.

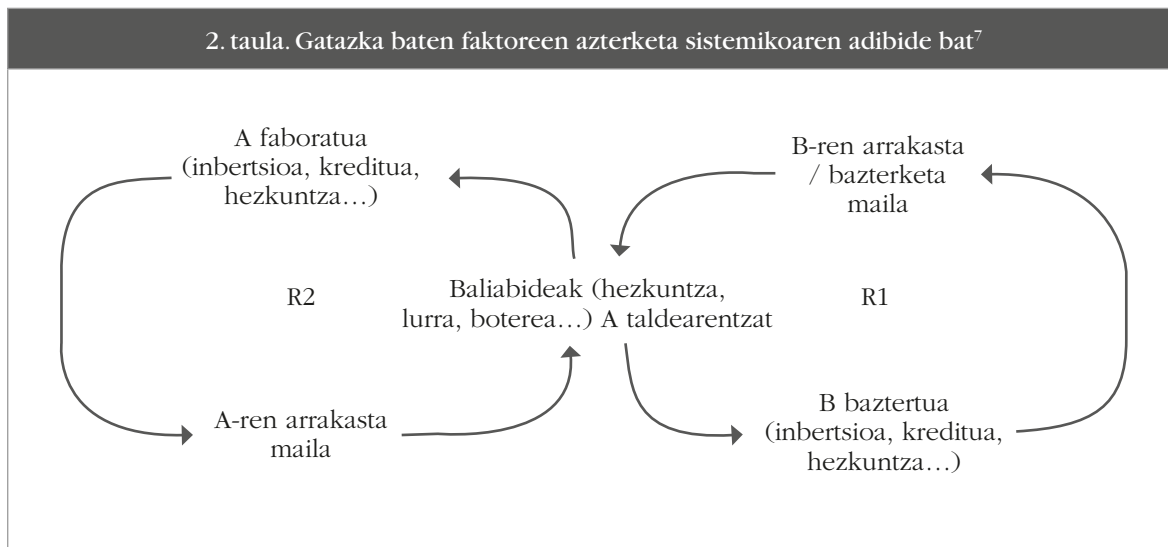
Gatazkak aztertzeke jarraibide ugari dago, konplexutasun handi eta txikikoak⁶. Orokorrean, jarraibide horiek, gutxienez, honako hauek kontuan hartzen dituzte: gatazkan parte hartzen duten eragileak nortzuk dira eta zeintzuk dira horietako bakoitzaren jarrerak eta beharrak, nolakoa izan da konfrontazio prozesua edo barealdia, zein da gaur egun erabiltzen den indarkeria maila, eta, bakegintza ikuspegi batetik, zeintzuk dira bakerako gaitasunak eta aukerak.

Hala, gomendagarria da gatazka maila desberdinetan aztertzea (makro, meso eta mikro). Tentsioko edo gatazkako testuingurua bere konplexutasunean ulertzeke, zenbait eragile desberdinek (tokikoak eta nazioartekoak, gatazkaren alderdi desberdinen aldekoak, etab.) azterketan parte hartzea komeni da. *PCIAk* eta *Do not Harm*-ek, bada, tokiko pertsonen parte hartzearen garrantzia azpimarratzen dute; pertsona horiek baitute informazio garrantzitsuena (“*locals know*”, tokikoek dute informazioa). Paffenholz-en arabera (2005:2), “hegoaldeko zoragarrien” eta “iparraldeko gaiztoen” falaziaren arriskua dago; izan ere, tokikoek ere interesak dituzte eta, maiz, parte hartzen duten taldeak ez dira behar bezain anitzak.

- **Gatazkaren azterketa sistemikoa (RPP)**

Reflecting on Peace Practice tresna sistemen teorian oinarritzen den gatazkaren azterketa metodologia baten aldekoa da. Horrek, bada, gatazkaren azterketak gatazka armatuaren edo tentsioaren faktore nagusien artean dauden kausa-efektu harremanak azaldu behar dituela proposatzen du, ondoko adibide sinplifikatuan erakusten den bezala (CDA, 2016):

⁶ Jarraibide klasiko eta errazenetariko batzuk biltzen ditu, besteak beste, Manuela Leonhartek (2001) GTZrentzat egindako gidaliburuak



Iturria: CDA, 2016:47.

Gatazkaren azterketa sistemikoak egiten duen ekarpen nagusia da gatazka armatuaren kausen konplexutasuna eta horien arteko kausa-efektu harremana adierazten duela. Gainera, faktore giltzarriak (*Key driving factors*) identifikatzen laguntzen du; izan ere, horietan eragitea estrategikoa da bakea eraikitzeko proiektua definitzean.

2.1.1.2. Lotzaileak eta zatitzaileak

Gatazkaren azterketaren parte gisa, *Do No Harm*-ek elementu lotzaile eta zatitzaileen azterketa proposatzen du. Beharbada, horixe da bere ekarpen sinpleena eta adierazgarriena. Lotzaile bat, aurkako alderdiek partekatzen duten edozein elementu da. Zatitzailea, aldiz, aurkako alderdiak polarizatzen lagun dezakeen elementua da.

Elementu lotzaile eta zatitzaileak identifikatzeko eta horiek esku-hartzean zehar izan duten bilakaera aztertzeak proiektua hobetzen lagundu behar du: aurkako alderdien arteko polarizazio maila erakusten dute eta, hortaz, adierazle baliotsuak dira proiektu batek tentsioko edo gatazka armatuko testuinguru batean dituen inpaktuen jarraipena egiteko⁸. Aldi berean, proiektu batek faktore horiengan zuzenean esku har dezake, elementu lotzaileak sustatzeko eta zatitzaileak indargabetzeko asmoz.

7 Grafikoan erakusten denez, A taldeari baliabideak emateak bi errefortzu gurgil sortzen ditu (R1, R2). Azterketa sistemikoan, honako hauek identifika daitezke: errefortzu gurgilak (R, *reinforcing loops*) –bai bertutezkoak bai gurgil zoroak– gurgil bateko faktoreek fenomeno bat areagotzen dutenean; eta konpentsazio gurgilak (B, *balancing loops*), gurgileko faktoreek fenomeno bat indargabetzen dutenean.

8 Lotzaileak eta zatitzaileak azterketarako elementu gisa erabiltzeko moduari buruz, ikus jarraipenari eta ebaluazioari buruzko atala.

Ondoren, lotzaileen eta zatitzaileen zerrenda ahalik eta zabalena eta konkretuena egindakoan, komeni da eragin handiena duten 3-5 lotzaileak eta 3-5 zatitzaileak lehenestea eta nire proiektuak lotzaile eta zatitzaile horiek indartzen edo ahultzen dituen aztertzea. Hala, proiektuak zatitzaileen bat indartzeko edo lotzaileen bat ahultzeko arriskua izatekotan, beharrezkoa izango da proiektua birformulatzea inpaktu negatiboak minimizatzeke eta positiboak maximizatzeke.

3. taula. Lotzaileen eta zatitzaileen tipologia eta horiek identifikatzen laguntzeko galderak	
Sistemak eta instituzioak	<ul style="list-style-type: none"> - Zer gobernu-instituziok edo sistemak eta tokiko politika ekonomikok eta kulturelek zatitzen ditu taldeak eta larriagotzen ditu euren arteko tentsioak? - Zer instituziok edo sistemak laguntzen dio jendeari desadostasunak gainditzen eta sustatzen du elkarbizitza?
Jarrerak eta ekintzak	<ul style="list-style-type: none"> - Zer jarrera, estereotipo, mehatxu edo indarkeria ekintza dago testuinguru horretan? - Nola adierazten du jendeak beste alderdiekiko tolerantzia, onospena edo estimua?
Baloreak eta interesak	<ul style="list-style-type: none"> - Zer balore izan daiteke desberdina alderdien artean eta tentsioak sortu? Ba al dituzte alderdiek interes desberdinak partekatutako baliabideei dagokienez? - Zeintzuk dira alderdiek partekatzen dituzten balore espezifikoak? Ba al dituzte alderdiek elkarrekin lantzen ari diren interes komunak?
Esperientziak	<ul style="list-style-type: none"> - Alderdiek modu desberdinean bizi izan dute iraganeko gertakariren bat? - Zeintzuk dira alderdiek antzeko modu batean bizi izan dituzten iraganeko gertakariak?
Sinboloak eta abaguneak	<ul style="list-style-type: none"> - Ba al dago alderdi batek bestearen gain ospatzen duen sinbolorik, gertakaririk, ospakizunik edo abagunerik? Ba al dago horietatik baztertutako talderik? - Ba al dago talde guztiek ospatzen duten batasun edo bake sinbolo unibertsalik?

Iturria: CDA (2014:19).

Lotzaileak eta zatitzaileak modu egokian erabiltzeko, hurrengo elementuak hartu behar ditugu kontuan:

* Lotzaileak eta zatitzaileak gatazkaren edo tentsioaren *aurkako alderdiak* lotzen dituzten faktoreei aplikatzen zaizkie: gatazka biribilen eta karratuen artekoa bada, berdeak eta moreak lotzen dituzten elementuak ez dira lotzaileak izango.

* Faktore bat modu zabal batean ulertzen bada, lotzailea eta zatitzailea izan daiteke aldi berean. Hortaz, faktore horren zein alderdi den lotzaile eta zein zatitzaile behar bezala zehaztea garrantzitsua da.

* Pertsonak ez dira lotzaileak edo zatitzaileak berez, beren jarreraren eta ekintzen bitartez baizik. Izan ere, lotzaileen eta zatitzaileen helburua zatitzaileengan eragitea edo horiek ezabatzea da eta, ondorioz, pertsona bat zatitzailetzat jotzeak bera ezabatzea justifikatzea ekar lezake. Helburua ez da pertsonak ezabatzea, beren jarrera eta ekintza zatitzaileak ezabatzea baizik.

Gatazka armatuko testuinguruak, bada, bereziki aldakorrak dira. Ondorioz, gatazkaren azterketak etengabea izan behar du, proiektua inplementatu bitartean. Era berean, proiektuek eta horiek inplementatzen dituzten erakundeek malguak izan behar dute eta testuinguru aldakorraren beharretara moldatu behar dira.

Zenbait egileren arabera “premiaren nagusikeria” gatazkaren azterketaren kontrakoa da. Batzuk forma bizkor eta eragingarriak bilatzearen aldekoak dira (Scott, 2016:22); beste batzuen ustez, ordea, “*PCIA* ebaluazio presatua *PCIA* ebaluazio zalantzaragarria da” (Bush, 2009:13). Hala, gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruaren azterketak duen beste erronka bat ez da azterketa bera, baizik eta azterketa hori proiektuan txertatzea lortzea (Conflict Sensitivity Consortium: 2012:9). Horrek esan nahi du proiektuak azterketa horietan oinarritu behar duela eta ez beharren inguruko intuizio batean edo beste testuinguru batzuetako patroien erreplika batean. Gatazken azterketa sistemikoak faktore giltzarriak identifikatzen ditu eta, horren bitartez, pauso bat ematen du norabide horretan. Erronka hori ez dago, ordea, guztiz konponduta.

2.1.2. Arriskuen ebaluazioa

GSa modu intrintsekoan lotzen zaio arriskuen ebaluazioari. Ekintza humanitarioko edo garapeneko ohiko proiektuetan, testuinguruak proiektuan bertan izan dezakeen eragin positiboa edo negatiboa aztertu ohi da. GSaren ikuspegiak, ordea, proiektuak tentsioko edo gatazka armatuko testuinguruan izan dezakeen inpaktua aztertzea proposatzen du. Atal honetan, beraz, arriskuak eta aukerak (Bush, 2009:25) ebaluatzeko tresna erabiliz, lehenengo dimentsio hori baloratuko dugu⁹.

9 Proiektuak testuinguruan duen inpaktuaren dimentsioa 2.1.4. eta 2.1.5. ataletan lantzen da.

4. taula. Arriskuen eta aukeren ebaluazioa				
Eremu tematikoa / faktore giltzarriak	Arriskuak	Arrisku maila Baxua/ Erdikoa/ Altua	Aukera maila Baxua/ Erdikoa/ Altua	Aukerak
Kokapena	Arriskua: Hori gutxitzeko modua:			Aukera: Hori maximizatzeko modua:
Denborak				
Testuinguru politikoa				
Testuinguru militarra				
Faktore sozial eta kulturalak				
Faktore ekonomikoak				
Beste alderdi eta eragile batzuk				
Beste batzuk				

Iturria: Bush (2009: 25).

Tresna horrek, hortaz, gai desberdinen inguruan (proiektuaren kokapena, hori inplementatzeko momentua/tempoa, etab.) izan daitezkeen arriskuak eta aukerak identifikatzen laguntzen du. Kasu bakoitzean, helburua honako hau da: izan daitezkeen arriskuak identifikatzea eta horiek gutxitzeko moduak aurreikustea; eta aukerak identifikatzea eta horiek maximizatzeko moduak aurreikustea.

Kasu bakoitzean, bada, testuinguruaren inpaktuak positiboak izan daitezke eta proiektuan modu positiboan (aukera →) edo negatiboan (arriskua ←) eragin dezakete. Era berean, gatazka armatuan eragin dezakete hori indartuz (atzerapausoa ←) edo ahulduz (aurrerapausoa →). Tresnak, gainera, hiru inpaktu maila hauek bereiztea eskatzen du: Baxua (B), Erdikoa (E) edo Altua (A).

Hala, arriskuen ebaluazioari dagokionez, zenbait tresnak azpimarratzen dutenez, garrantzitsua da tokiko biztanleek proiektuak nola hartzen dituzten kontuan hartzea. *Do No Harm*-ek, adibidez, “ABC eredu” tresnaren bitartez (Ekintzek eta Jokabideek Ondorioak dituzte) (Wallace, 2014:57), hauen inguruan hausnartzen du: erakundeek eskaintzen duten irudia, horiek modu inplizituan igortzen duten mezu etikoak, horrek proiektuaren inplementazioan duen eragina (errefusa, onespina edo tokiko biztanleek proiektuaz jabetzea) edota erakundeko langileen segurtasuna (zenbat eta mesfidantza handiagoa orduan eta proiektuaren kontrako erasoak izateko arrisku handiagoa).

2.1.3. Helburuen egokitasuna

Behin esku-hartzearen testuinguruaren beharrak eta izan daitezkeen arriskuak identifikatuta, posible izango da esku-hartzearen helburuak zehaztea. Gatazkarekiko sentikorrek diren tresna batzuek, bada, honen inguruan hausnartzea proposatzen dute: zein neurritan erantzuten diete helburuek testuinguruaren behar nagusiei eta ba al dira behar bezain eraldatzaileak?

Egokitasuna Aid for Peace ikuspegiaren kezka nagusi bat da. Era berean, proiektuen aldaketaren teoria¹⁰ esplizitatzeko gomendioak proiektuaren benetako eraldaketa maila zalantzan jartzeko bide beretik doaz.

Gainera, *Reflecting on Peace Practice*-ek (Bake praktiken inguruan hausnartzen, *RPP*) tresna erabilgarri bat sortu du, Aldaketa matrizea, alegia. Horrek, bada, proiektu baten planteamendua behar bezain eraldatzailea, iraunkorra eta partekatua den hausnartzeko balio du. Hala, matrizeak proiektu baten helburuak eta jarduerak ardatz horizontal batean kokatzea proposatzen du. Honen arabera kokatuko dira: publiko orokor bati ala pertsona giltzarriei zuzenduta dauden (pertsona giltzarriak dira eraldatu nahi dugun gaiaren inguruan erabakiak hartzen dituztenak edo erabakiak hartzea ekidin dezaketenak). Aldi beran, tresnak proiektuaren helburuak eta jarduerak ardatz bertikal batean kokatzen ditu. Honen arabera kokatuko dira: aldaketa indibiduala ala estrukturala lortu nahi duten.

5. taula. Aldaketa matrizea - RPP			
		Publiko orokorra	Pertsona giltzarriak
Aldaketa pertsonala/ indibiduala	Sendabidea Pertzepzioak Jarrerak Gaitasunak		
	Jokabideak/ Harreman indibidualak		
Aldaketa sozio- politikoa	Talde jokabidea/ Harremanak Arau sozialak Iritzi publikoa		
	Aldaketa instituzionala		
	Kultura edo egitura aldaketa		

Iturria: CDA (2013:21)

10 Aldaketaren teoria helburu egokiagoak eta eraldatzaileagoak definitzeko nola erabili hobeto jakiteko, ikus, adibidez, Lederach et al. (2007) *Reflective peacebuilding. A planning, monitoring and learning toolkit*. Krock Institute. <https://ndigd.nd.edu/assets/172927/reflective_peacebuilding_a_planning_monitoring_and_learning_toolkit.pdf>.

Beraz, proiektu baten helburuak eta jarduerak aldaketa matrize horretan aipatutako bi ardatzen arabera kokatutakoan, argi ikusten da jarduerak koadrante bakar batean biltzen diren ala koadrante desberdinetan banatzen diren. Aldaketa adierazgarria lortu nahi duten proiektuek helburuak eta jarduerak koadrante desberdinetan kokatzea lortu behar dute. Gainera, ahal bada, egituraren eragiteko helburua duen helburu edo jardueraren bat izan behar dute.

2.1.4. Jarduerak

Jarduerak planifikatzeko, horiek aldaketa adierazgarria eta eraldatzailea sortuko duten hausnartu behar dugu¹¹. Horrez gain, alderdi praktikoagoak hartu behar ditugu kontuan, esaterako, erabaki bakoitzaren zehaztasunak. *Do No Harm*-ek azpimarratzen duen bezalaxe, erabaki bakoitzaren zehaztasunak kritikoak dira (*critical details*); izan ere, horietan erabaki daitezke, hain zuzen, proiektu baten inpaktu positiboak edo negatiboak.

Zentzu horretan, bada, ezinbestekoa da zehaztasun horiek eta izan ditzaketen inpaktuek publiko zabal batekin eztabaidatzea. Publiko hori, ahal dela, GSan trebatua izango da. Jarraian, proiektuen zehaztasunei dagozkienez, izan daitezkeen zenbait inpaktu (populazio subjektuari, beste alderdiei, proiektuaren ekarpenei, kokapenari eta proiektuaren momentuari dagokienak) eta inpaktu negatiboak murrizteko gomendioak (edo “aukerak”) identifikatuko ditugu.

2.1.4.1. Populazio subjektua

Proiektuaren onuradunak erabakitzeko, adibidez, alderdi bakoitzarengana zein neurritan eta zein irizpideren arabera heldu nahi den zehaztea garrantzitsua da. Hala, alderdi ahulena boteretzea egokia dela erabakiz gero, aukera bat izan daiteke gatazkaren alderdi bakar batekin lan egitea (adibidez herritar palestinarren, sahararren, kurduak eta abar babesten duen lankidetzaren). Hala ere, alderdi biek lan egitea ere aukera bat da, horien artean zubi lana eginez. Horretarako, aukera desberdinak daude: alderdi biengana modu berean heltzea, edo biztanleriaren arabera (berdintasun irizpidea), edo behararen araberrako laguntza emanez, hau da, pobrezia mailaren araberrakoa, irizpide humanitarioen araberrakoa, gatazkaren eragin handiena nori sufritu duen kontuan hartuz (ekitate irizpidea), etab. Nolanahi ere, irizpide eta erabaki horiek abantailak eta arazoak dituzte; hortaz, jarraituko diren irizpideez eta horiek aukeratzeko zergatiaz gain, garrantzitsua da horren inguruko zehaztasunak ere eztabaidatzea (proportzioak, nola bermatuko da proportzio horietara heltzea, etab.).

Pauso bakoitza espezifikoa da eta bere neurriko balorazio bat eskatzen du. Hala ere, honako gomendio hauek egiten dira populazio subjektuaren inguruan (Anderson, 2000:27-29; CDA, 2014:27):

¹¹ Ikus 2.1.3 atala, helburuen egokitasunari buruzkoa.

- * Proiektuak gatazkaren bi alderdietako kideei zuzentzea, neurri berean edo laguntza mota berarekin ez bada ere;
- * Erabakiak hartzean alderdi desberdinetako tokiko ordezkariak sartzea;
- * Populazio subjektua lehenesteko irizpideak gardentasunez azaltzea;
- * Alderdietako eragileen artean interdependentzia ekonomikoa sustatzea;
- * Komunitate zehatz bati zuzentzen ez bada, hori kanpoan uzteko arrazoiak argitzea, erabaki eta ordezkariak mekanismoen bitartez;
- * Inpaktua maximizatzeko, populazio subjektu gisa eragiteko zailak diren (*hard to reach*) edo aldaketa bat galaraz lezaketan pertsona giltzarriak sartzea.

2.1.4.2. Proiektu-kideak

Norekin lan egin edo harremanak izan erabakitzeke, kontuan hartu behar dugu, adibidez, horrek gatazkaren alderdiekin duen harremana edo begikotasuna. Era berean, populazio subjektuari dagokionez, kontuan hartu behar dugu norekin lan egingo dugun eta zer alderdikoak diren; zer irizpideren arabera eta zer arrisku dakarren erabaki batek edo bestek.

Orokorrean, proiektu-kideei dagokionez, hau da gomendatzen dena (Anderson, 2000:47-50):

- * Tokiko proiektu-kideek gatazkaren lerro zatitzaileak gainditzea (esaterako, alderdi bietako pertsonak kontratatzea), edota alderdi desberdinetako proiektu-kideak izatea;
- * Proiektu-kideak GSaren ekarpenak ezagutzera animatzea.

2.1.4.3. Proiektuaren ekarpenak

Praktikan egingo den ekintza mota baloratzean, kontuan hartu behar dugu emango diren ondasunek edo zerbitzuek tentsioak areagotzeago arriskua duten (adibidez, horiek jasoko ez dituen talde bat baztertuta sentitzen delako, talde armaturen batek horiek lapur ditzakeelako, etab.).

Proiektuaren ekarpenei buruzko ikaspenek, bada, honako gomendio hauek egiten dituzte (Anderson, 2000:70, 64):

- * Erabilera militarerako balio ez duten jarduerak lehenestea (adibidez, formakuntzak edo zerbitzuek arrisku gutxiago dute, aktore armatuek horiek lapurtzeari eta birsaltzeari dagokionez).

* Gatazka armatuko testuinguru bateko beharrak aldakorragoak dira; ondorioz, proiektuan beharko diren ekarpenak aurreikustea zailagoa da. Hala, ekarpen horien kalkulua gehiegizkoa edo gutxiegizkoa izatea aukeratu behar badugu komeni da gutxiegizkoa izatea; izan ere, zenbat eta laguntza gehiago hainbat eta handiagoa hori bidegabe erabiltzeko arriskua.

* Pertsonen arteko tentsio arriskua gutxitzeko eta ondasun materialak ematen baldin badira, ekipamendu komunitarioak lehenestea ekarpen indibidualen aurrean.

2.1.4.4. Segurtasuna

Proiektua inplementatzeko momentua erabakigarria da, tentsioko, gatazka armatuko edo indarkeria osteko fase bat bada edo indarkeria maila, baxua, erdikoa edo altua bada eta etorkizunean gatazka larriagotzeko arriskua badago (hauteskundeak datozelako, protesta jendetsuak, etab.). Segurtasunari dagokionez, pertsonen integritate fisikoa ez da garrantzia duen bakarra. Ondasunen eta zerbitzuen segurtasuna ere garrantzitsua da; izan ere, horiek lapurtzeak edo borrokalariek horiek pasatzen uzteko “zergak” kobratzeak jarduera armatua finantza dezakete.

Segurtasunari buruzko gomendioak (Anderson, 2000:72):

* Langileak segurtasun gaitasunetan eta neurrietan trebatzea.

* Ez ordaintzea ondasunak babesteagatik.

* Lapurretak ekiditeko neurriak hartzea, esaterako, garraiatzen diren produktuen balioa murriztuz, entrega egun desberdinetan eta leku desberdinetan eginez edo ondasunen kontrola komunitatearen eskuetan utziz.

2.1.5. Jarraipena eta Ebaluazioa

Jarraipena eta ebaluazioa ere gatazkarekiko sentikorrak diren proiektuen formulazioaren gako bat dira. Jarduera hori funtsezkoa da proiektu guztietan baina honako hau da gatazkarekiko sentikorrak diren jarraipenaren eta ebaluazioaren espezifikotasuna: proiektuak gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruan duen inpaktua baloratzen dutela.

Horretarako, bada, lehenengo pausoa emaitza eta inpaktua bereiztea da. Emaitzak lortutako aldaketak izango dira, horiek proiektuaren ekintzen ondorio zuzenak dira eta honako hauetan eragiten dute: proiektuaren populazio subjektuan eta proiektuaren denbora eremuan eta eremu geografikoan.

Zentzu horretan, emaitzen adierazleak dira, adibidez, zauritutako X pertsonari emandako osasun laguntza, X lekualdatuari edo errefuxiaturari emandako laguntza, tokiko biztanleen %X txertatzea, X putzu, komun, etxe, merkatu, errepide (ber)eraikitzea eta horien erabilera maila, lanbide heziketa ikastaroak gainditu duten pertsona kopurua, soldaduen edo adin

txikiko soldaduen %X gizarteratzea, bi aktore armaturen artean su-eten partziala lortzea, etab.

Inpaktuak, ordea, proiektuaren esparruaz harago doaz. Esku-hartzeak nahita edo nahi gabe sortu dituen aldaketei dagozkie; proiektuaren populazio subjektuaz, denbora eremuaz eta/edo eremu geografikoaz harago. Hortaz, inpaktuak mugagabeak dira eta zaila da horiek neurtzea. Baina, GSak azpimarratzen duen bezala, tentsioko edo gatazka armatuko testuinguruan egindako proiektuetan ezinbestekoa da bakearen eta indarkeriaren gaineko inpaktuak kontuan hartzea.

Hala, gatazkarekiko sentikorrek diren inpaktu-adierazleak dira, adibidez, honako hauek: indarkeria edo tentsioa larriagotzea edo, aitzitik, gatazkaren aurkako alderdien arteko bizikidetza hobetzea, talde armatuak zeharbidez finantzatzea (lapurretak, bahiketak eta dagokien erreskatea, iraultza zergak), etab.¹²

Jarraian azalduko ditugun tresnak, bakearen, gatazkaren eta indarkeriaren gaineko inpaktu horien jarraipena egiten laguntzen dute.

2.1.5.1. PCIA

Kenneth Bush-ek (2009: 37) proposatutako *PCIA* da bakearen eta gatazkaren gaineko inpaktuak neurtzeko tresna orokor eta zabalena. Horrek, bada arreta bost inpaktu eremu hauei ematea proposatzen du: Gatazka kudeatzeko gaitasunak (tokikoak edo “maila altuko” diplomaziarenak); Indarkeria militarizatua eta Giza-segurtasuna; Egitura eta prozesu politikoak; Egitura eta prozesu ekonomikoak; eta Inpaktu sozialak eta boteretzea. Kasu bakoitzean, inpaktuak positiboak edo negatiboak izan daitezke, adibidez, bakean eragin positiboa (aurrerapausoa →) edo negatiboa (atzerapausoa ←) sortuz, edo gatazka armatua indartuz (aurrerapausoa →) edo ahulduz (atzerapausoa ←). Tresnak hiru inpaktu maila ere bereizten ditu, baxua, erdiko edo altua.

12 Gatazkarekiko sentikorrek diren adierazleei buruz gehiago jakiteko, ikus Goldwyn & Chigas (2013:28-33).

6. taula. Tresna: Bakearen eta Gatazkaren gaineko inpaktuaren Ebaluazioa				
Nola oztopa edo susta ditzake ekimen batek gatazkak edo bakea eraikitze ahaleginak?		Inpaktuaren noranzkoa → Bakearen eta gatazkaren ingurunearen gaineko inpaktuak ←		
Inpaktu-eremuak	Gatazkaren gaineko inpaktuak	Inpaktu maila B/E/A	Bakearen gaineko inpaktua	Inpaktu-eremuak
	Nola eragin dezake ekimen batek inguruko gatazketan, ondoko inpaktu eremuetan?		Nola eragin dezake ekimen batek bakea lortzeko aukeretan edo gatazkaren kudeaketan, ondoko inpaktu eremuetan?	
Gatazka kudeatzeko gaitasunak				Gatazka kudeatzeko gaitasunak
Indarkeria militarizatua eta Giza segurtasuna				Indarkeria militarizatua eta Giza segurtasuna
Egitura eta prozesu politikoak				Egitura eta prozesu politikoak
Egitura eta prozesu ekonomikoak				Egitura eta prozesu ekonomikoak
Inpaktu sozialak eta Boteretzea				Inpaktu sozialak eta Boteretzea

Iturria: (Bush, 2009: 37).

2.1.5.2. Inpaktuak gatazkan *Do No Harm*/RPP

RPP tresna *Do No Harm* ikuspegiari lotuta dago. Tresna horrek bakerako gaitasunen (tokikoak, estatu-mailakoak edo nazioartekoak) gaineko inpaktuei mugatutako ebaluazio itemak proposatzen ditu. Hala, “*RPP building blocks*” (edo euskarriak) tresnak proposatzen du proiektuek bost dimentsiotan (edo bloketan) dituzten inpaktuen jarraipena eta ebaluazioa egitea. Dimentsio horietako bakoitzarentzat, aldaketa honako hauen arabera baloratzea proposatzen du tresnak: behar bezain handia, azkarra eta iraunkorra izan den ala ez.

7.Taula.Tresna <i>RPP building blocks</i>						
Blokeak	Inpaktu gradua	Behar bezain handia?	Behar bezain azkarra?	Inpaktu iraunkorra?	Inpaktu-maila?	Tokiko inpaktu adierazleak
Ahaleginaren ondorioz, gatazka elikatzen duten bidegabekeriak lantzen dituzten instituzioak edo mekanismoak sortzen edo erreformatzen dira	0 1 2 3 4 5					
Ahaleginaren ondorioz, parte hartzaileek eta komunitateek zatitzaileak ahultzen eta lotzaileak indartzen dituzten edo gatazkaren kausak lantzen dituzten ekimen independenteak garatzen dituzte	0 1 2 3 4 5					
Ahaleginaren ondorioz, pertsonen gehiago eusten diete indarkeriari eta probokazioei	0 1 2 3 4 5					
Ahaleginaren ondorioz, pertsonen segurtasuna eta horren inguruan duten pertzepzioa hobetzen da	0 1 2 3 4 5					
Ahaleginaren ondorioz, taldeen arteko harremanak modu nabarmenean hobetzen dira	0 1 2 3 4 5					

Iturria: CDA (2013:32).

Tresna horren ekarpen nagusia, beraz, bake edo indarkeria testuinguruaren gaineko bost inpaktu giltzarri nabarmentzea da.

2.1.5.3. Lotzaileen eta zatitzaileen jarraipena (“*contextual trends*”)

Azkenik, lotzaileen eta zatitzaileen jarraipena ere baliabide erabilgarria da tentsioko edo gatazka armatuko testuinguruaren gaineko inpaktuen jarraipena egiteko. Aipatu

dugun bezala, tentsioaren eta gatazka armatuaren maila aldakorra da. Era berean, lotzaileak eta zatitzaileak ere indartu, ahuldu, ager edo desager daitezke. Horregatik, proiektuan zehar baloratu behar dugu hasieran identifikatutako lotzaileek eta zatitzaileek proiektua inplementatzeko prozesu osoan zehar baliagarriak izaten jarraitzen duten edo, aitzitik, erabakigarriagoak diren beste batzuk sortu diren. Halaber, lotzaile eta zatitzaile adierazgarrienen kasuan, beren bilakaera ere baloratu behar dugu.

Hortaz, lotzaileen eta zatitzaileen gaineko inpaktuaren jarraipena egiteko, esku-hartzen ari garen gatazkan garrantzi handiena duten horiek identifikatu behar ditugu. Hala, esku hartuko den testuinguruko lotzaile eta zatitzaile (mikro, meso edo makro) kopuru maximo bat aztertu ondoren, 3-5 lotzaile eta 3-5 zatitzaile adierazgarrienak aukera behar ditugu. Horiek, emaitzak barik, inpaktuak adierazten dituztenez, kasu horretan “adierazgarritasunak” gatazkan erabakitzaileak direla esan nahi du. Alabaina, inpaktu horiek ez dute zertan inplementatzen den proiektuarekin harremana izan.

Jarraipenaren eta ebaluazioaren egitekoak, beraz, modu intuitibo eta kolektiboan honako hau baloratzeko denbora bat ematea eskatzen du (astean 5-10 minutu nahikoa izan daiteke): proiektuak lotzaile eta zatitzaile bakoitza indartu (↑) edo ahuldu duen (↓). Hala, nahiko genukeen egoeran lotzaileak indartu eta zatitzaileak ahulduko lirateke (berdea erabiliko dugu hori adierazteko) eta arriskuko egoeran zatitzaileak indartu eta lotzaileak ahulduko lirateke (gorria erabiliko dugu hori adierazteko)

8. taula. Lotzaileen eta zatitzaileen gaineko inpaktuaren jarraipenerako eta ebaluaziorako tresna

Astea	1	2	3	4	5	6	7	8	...
1. lotzailea	↑	↑	-	↑	-	↑	-	↑	...
2. lotzailea	↓	↑	-	↓	↓	↓	↓	↓	...
3. lotzailea	↑	↓	↑	↑	↓	↑	↑	↑	...
1. zatitzailea	↑	-	↑	↓	↓	-	↓	↑	...
1. zatitzailea	↑	↑	↓	↓	-	↓	-	↑	...
1. zatitzailea	↓	-	↑	↑	↑	↑	↑	-	...

Iturria: *Do No Harm*-i buruzko hezitzaileen prestakuntza, Bartzelona, 2012.

Hortaz, tresna horrek lotzaile eta zatitzaile nagusien joera orokorrak erakusten ditu. Adibidez, proiektuak bost astez jarraian, lotzaile bat ahuldu (2. lotzailearen kasua ↓) edo zatitzaile bat indartu badu (3. zatitzailearen kasua ↑), neurriak hartu beharko dira inpaktu negatibo hori ez luzatzeko.

Tresna eta irakaspen horiek guztiak erabilgarriak dira GSa proiektu mailan txertatzeko eta horiek indartu daitezke politika instituzional baten esparruan egiten badira.

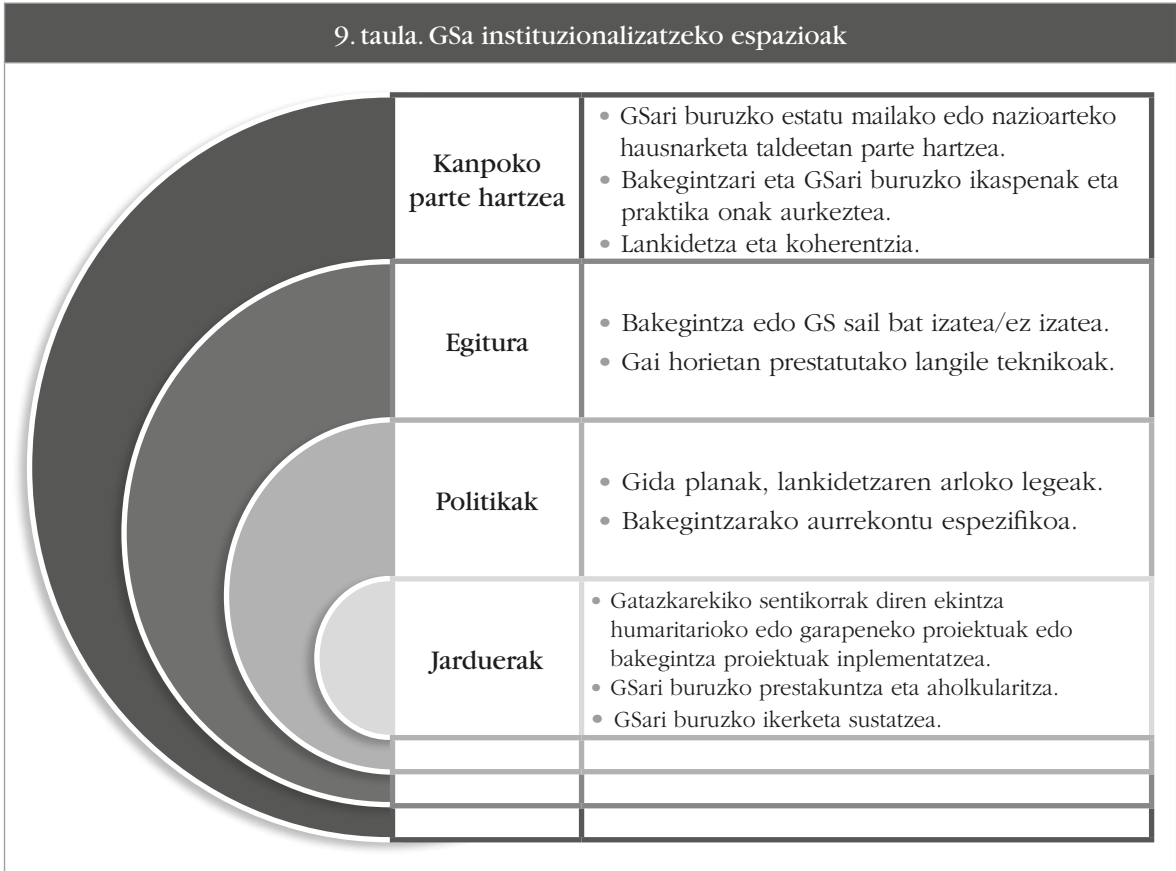
2.2. GSa instituzionalizatzeko gomendio praktikoak

“Arrail erretorikoa” (Scott, 2016:19) eta “arrakasta instituzionala, eragiketa-porrota” (Paffelholz, 2016:7) esamoldeek honako hau azpimarratzen dute: zenbait erakundek GSa instituzionalizatzea lortu duten arren, praktikan, hori ez da modu sistematikoan aplikatu. Lehen baloratu dugun bezala¹³, erakundeek -publikoek zein hirugarren sektorekoek, emailek zein inplementatzaileek- lortu duten GSaren inplementazio maila oso desberdina da herrialdearen arabera eta, orokorrean, sustatzaileek espero zutena baino baxuagoa izan da.

Moteltasun horren zergatien artean, honako hauek identifikatu dira: teoria horiek ez ezagutzea eta prestakuntza falta (Sanjurjo, 2010:55), GSko unitate espezifikoak sortu dira baina ez daude erakundearen gainontzeko unitateekin behar bezain konektatuta, batez ere, eskualde bakoitzeko gatazka aztertzeko unitateekin; konplikatuak diren eta proiektuak formulatzeko barne prozedurei moldatzen ez diren GS tresnetan gehiegi ardaraztea; GSa aplikatzen ez denean kontuak eman behar ez izatea; GSaren ekarpenak behar bezala txertatu ez dituzten eztabaida eta agenda berriak (esaterako, *New Deal for Engagement in Fragile States*, edo Garapen Iraunkorrerako Helburuak) (Paffenholz, 2016); erdi mailako karguen apustu falta, eta instituzionalizazioaren nekea (*mainstreaming fatigue*) (Goddard, 2014) edo aurreikusteko zaila den testuinguru aldakor batean beharrezkoak diren malgutasun eta moldagarritasun falta -batez ere, erakunde handi eta burokratizatuen kasuan- (Handschin, 2016:12).

Hori konpondu gabeko arazo bat denez, atal honetan lankidetzako eragileek (gizarte zibileko erakundeek zein instituzio publikoek, inplementatzaileek zein emaileek) GS ikuspegia txertatzeko balio dezaketen espazioak aztertuko ditugu. Horiek 4 espazioren arabera antolatuko dira, hurrengo ilustrazioak erakusten duen bezala:

13 Ikus 1.3. atala.



Iturria: Barbeito, Redondo eta Acebilloren moldaketa (2009:25).

Lau maila horietan aldaketak lortzeko lau baldintza hauek eman behar dira (Handschin, 2016:15-16):

* Konbentzitzea, inspiratzea, limurtzea: GSaren aplikazioak erakundeko teknikariak konbentzitzea eskatzen du, eta ez zuzendaritzak inposatzea edo emaileek baldintza gisa jartzea. Izan ere, erakundearen baloreen benetako parte izan behar du eta kide *guztiek* hori partekatu behar dute.

* Erakunde bakoitzean lidergo argi bat ezartzea. Horrek barne aldaketak sustatzeko botere motibazional edo instrumental nahikoa izan behar du.

* GSa sistematikoki aplikatzeak erakundearen ikuspegia nola eraldatzen duen argitzea.

* Mailaz mailako pausoen bidezko instituzionalizazio plan bat zehaztea, hasiera batean aldaketa txikiak bistaratzen laguntzen duena (irakaspenak bistaratzea, prestakuntza saioak) eta aldaketa instituzionalak lortzeko motibazioa mantentzen duena. Izan ere, horiek epe luzeko mentalitate eta antolaketa aldaketak eskatzen dituzte.

Jarraian, prozeduraren baldintza horiek betez, GSa jardueretan, politiketan, antolaketa egituren eta kulturaren eta parte hartzean nola txertatu zehaztuko dugu.

2.2.1. Jarduerak

GSan, jarduera nagusiek honako hau eskatzen dute: teknikariak prestatzea eta aholkatzea, gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruan inplementatzen diren proiektu guztiak gatazkarekiko sentikorrek direla bermatzea eta gardentasuna eta ikerketa sustatzea.

Lehenengo jarduera, teknikariak GSan trebatzea da. Horren bitartez, teknikariek proiektu batek izan ditzakeen arriskuak aztertzen jakin behar dute, bai bakeari bai tentsioko edo gatazka armatuko testuinguru baten indarkeriari dagokienez. Komeni da, beraz, oso prestakuntza praktikoa izatea, gatazkarekiko sentikorrek diren eta ez diren proiektuen adibide eta kasu azterketa ugari erabiltzen dituen.

Horrez gain, prestakuntza hori behar bezala praktikan jartzen dela bermatzeko, etengabeko aholkularitza mekanismoak aurreikustea komeni da. *World Vision* erakundeak, adibidez, hainbat herrialdetan esku-hartzen du. Horietako seitan, hain zuzen ere, ahulenetan inplementatzen diren proiektuetako langileek GSaren proposamenak aplikatzeko online orientazioa jasotzea gomendatzen dute barne dokumentuek (Scott, 2016:19).

Bestalde, GKEek edo lankidetzak erakunde publikoek egiten duten ekintza nagusia, seguru asko, gatazkarekiko sentikorrek diren ekintza humanitarioko eta garapeneko proiektuen eta bakegintza proiektuen inplementazioa da; lankidetzak zuzenaren, dirulaguntza deialdien, lizitazioen, eta abarren bitartez¹⁴.

GSari buruzko ezagutza sustatzeko eta, ondorioz, proiektuetan duen aplikazioa hobetzeko, komenigarria da ikerketa sustatzea eta ikaspenak argitaratzea. GSari (eduki gisa) buruzko ikerketak ere gatazkarekiko sentikorra izan behar du (bai metodologian, bai praktikara eramateko moduan). Hala, ikerketak honako irizpide hauek betetzen dituela bermatu behar du: koherentzia (teoriak eta metodologiak koherenteak direla GSarekin); gardentasuna (kontuan hartzea ikerketa baten emaitzen pertzepzioa kritikoa dela komunitateentzat eta komunikatzeko moduaren menpe dagoela); malgutasuna (inguru aldakorretara moldatzen jakitea); eta sentsibilitate politikoa (ulertzea ikerketa bat inoiz ez dela neutrala) (Swiss Academies of Arts and Sciences, 2017).

Beraz, prestakuntzan eta aholkularitzan, inplementazioan eta ikerketan, gardentasuna funtsezkoa da: lehentasuneko herrialdeetako -erakunde emaileen kasuan- eta esku-hartzea izango duten herrialdeetako -erakunde inplementatzaileen kasuan- gatazken azterketa partekatzeak esku-hartzearen denbora eta baliabideak aurreztu ditzake. Hala, proiektuen ebaluazioak ezagutzera ematea ere, *Search for Commo Ground*¹⁵ erakundeak egiten duen bezala, ikaspenak sistematizatzeko eta partekatzeako modu on bat da.

¹⁴ GSa proiektuen inplementazioan txertatzeko moduaren inguruan, ikus 2.1. atala "GSa proiektuetan txertatzeko gomendio praktikoak".

¹⁵ Ebaluazio txostenak, hemen: <www.sfcg.org/category/resources/evaluations>.

2.2.2. Politikak

Erakundeek epe ertaineko lankidetzak estrategiak zehazteari dagokionez, Gida Planak dokumentu nagusiak dira. Beraz, lankidetzak erakundeek, beren Gida Planetan, hobetu zehaztu beharko lukete nola sustatuko dituzten gatazkarekiko sentikorrek diren bakearen eraikuntza eta/edo ekintza humanitarioa eta garapenekoak.

Beste alde batetik, bakea eraikitzekeo lehentasunezkoak diren neurriak zehazterakoan, komeni da indarkeria momentu bakoitzean ekintza egokia zein den kontuan hartzea. Era berean, komeni da kontuan hartzea, adibidez, prebentzioa gerra osteko berreraikuntza baino desiragarriagoa eta efizienteagoa dela, edo honako hauek direla neurri eraginkorrenak: babesa, su-eten edo bake akordioen jarraipena, bakearen alde eragitea eta bake elkarrizketak eta negoziazioak erraztea (Paffenholz, 2009:7).

Hala, eraginkorrek izatekeo, lehentasunak zehazteaz gain, horiek behar bezala inplementatzeko aurrekontua behar da. Izan ere, GSa bakea eraikitzekeo proiektuetan zein ekintza humanitarioko eta garapeneko proiektuetan aplikatu daiteke. Hortaz, bakearen eraikuntzan gastu espezifikoko maila bat zehaztea ez da horren funtsezkoa; bai zehaztu behar da, ordea, proiektu bakoitzean kostu totalaren %5 edo gehiago gatazkaren azterketara eta bakearen eta gatazkaren gaineko inpaktuaren jarraipenera bideratuko dela.

Bakearen eraikuntzari aurrekontu espezifikoko bat esleitzekotan, komeni da, gardentasun handiagoa lortze aldera, gastu horiek Garapenerako Laguntza Batzordeak (CAD-OCDE) proposatutako kodeen arabera kontabilizatzea, horiek aplikazio arazoak sortzen badituzte ere¹⁶.

Erakunde emaileen kasu espezifikokoan, horiek erakunde eskatzaileen GSa sustatzeko ahalmena dute. Horretarako, diru-laguntzen deialdien oinarriak, formularioak eta proiektuen baremoak ezartzeko irizpideak erabiltzen dituzte. Ondorioz, hedapen handia izan dezakeen efektu biderkatzailea dute. Hortaz, emaileek eskatzaileentzat derrigorrezkoak diren irizpideak ezar ditzakete, tresna horietan GS irizpideak txertatzeko. Hauek izan daitezke irizpide horietako batzuk: testuinguruaren azterketan gatazken azterketa sartzea, bakea sendotzeko helburuak edo GSa modu esplizituan zehaztea eta horiek aldaketaren teoriekin lotzea, eta bakearen eta gatazkaren inguruko proiektuen jarraipena eta ebaluazioa sustatzea.

16 CAD-OCDEk bakegintza jarduetarako proposatutako kode sektorialeak (Creditor Reporting System) teilkatutako kategoriak definitzen dituzte: batzuk denbora irizpidean oinarritzen dira (gatazka ostea-15230), beste batzuk parte hartzen duten eragile motan (NBE-15230 edo zibilak-15220, edo haur soldaduak-15210), eta beste batzuk egindako jardueretan (armagabetzea eta desmobilizazioa-15261, lurreko minak kentzea-15250, arma arinak kontrolatzea-15240, segurtasun sektorearen erreforma-15210). Inplementatutako ekimenak sailkatzeari dagokionez, irizpideak teilkatzeak erabilera estandarizatua oztapatzen du. Hala ere, gaur egun, hori da kontabilizatzekeo modu nagusia.

Hala, helburua GSa instituzionalizatzeko politikak sustatzea baldin bada, komenigarria izan daiteke politika hori zer neurritan betetzen den neurtzeko irizpideak ezartzea, bai erakundeetan bertan bai dirua eskatzen duten erakundeetan.

2.2.3. Antolaketa egitura eta kultura

Erakundeek ere, GSa txerta dezakete beren egituretan, modu ukigarrian (langile espezializatuak, GS edo bakearen eraikuntza sail espezifikoak) edo ukiezinean (antolaketa kultura). Benetako aldaketa bat lortzeko, bada, dimentsio biek bat etorri behar dute. Hala, antolaketa aldatzeko moduari buruz hausnartuz, Handschinek (2016:15) aldaketa estrategia koherente eta mailakatua zehaztu beharra dagoela azpimarratzen du. Horrek kontuan hartu beharko du aldaketak lortzeko epe ertain-luzeko prozesua behar dela.

Zenbait egilek (Lange-n aipatuak, 2004:16), bada, instituzio bakoitzaren antolaketa kultura apurka aldatzearen garrantzia azpimarratzen dute. Adibidez, gatazka armatuko testuinguruen aldakortasunera moldatzen laguntzen duen antolaketa malgutasun minimo bat izatea komeni da. Era berean, hausnarketa sustatu behar da, adierazteko, aztertze eta okerretatik (eta arrakastatik) ikasteko. Horrek, bada, honako hau eskatzen du: jardueren jarraipenari behar den denbora ematea, kontuak emateko sistemak ezartzea, ikaspenak sistematizatzea eta zabaltzea, etab.

Beste alde batetik, erakundearen egiturari dagokionez, aukera desberdinak daude: GS edo bakegintza sail espezifiko bat sortzea edota, langile guztiek ikuspegi hori barneratzea nahi izatekotan, zeharkakotasuna lehenestea. Zenbait kasutan, sail espezifiko bat sortu barik, GSan trebatutako langileak egon daitezke, gai horien inguruan zeharkako modu batean trebatzeko eta aholkatzeko ardura dutenak.

Hala, GSa instituzionalizatzeko zailtasuna dela eta, ez da komeni hori pertsona bakar bati egokitzea. Izan ere, sail oso bat sortzea ez da beharrezkoa, baina hori sustatuko duen talde bat egotea komeni da. Sail espezifiko baten kasuan, zenbait analistaren arabera, GSaren ikuspegiak zeharkakoa izan beharko luke eta garapeneko, ekintza humanitarioko eta hezkuntza eta sentsibilizazio jarduerak bideratu beharko lituzke. Zeharkako ikuspegi bat aplikatzeak proiektuez haragoko esparruetan ere du eragina, esaterako, politiken markoko dokumentuetan erabiltzen den GSaren definizioan, agentzien eta ministerioen egituraketan, aurrekontuak zehaztean edo jarduerak bururatzeko edo ebaluatze moduan.

2.2.4. Kanpoko parte hartzea

Ikusi dugun bezala, GSaren ekarpenek erakundearen egituretan eragiten dute, baina erakundetik kanpo ere ikuspegi hori susta dezakete. Horri esker, alde batetik, GSa ezagutzeko eta horren inguruan baterako hausnarketa egiteko espazioak

Adibidez, gatazka armatuko testuinguruen aldakortasunera moldatzen laguntzen duen antolaketa malgutasun minimo bat izatea komeni da.

sor daitezke eta, bestetik, kanpoko eragileengan eragin daiteke, horiek ere begirada hori txerta dezaten.

Maiz, zenbait erakunde emailearen zein inplementatzaileraren kanpoko parte hartzea GSaren inguruan hausnartzeko estatu mailako edo nazioarteko foroak sortzera eta dinamizatzen bideratu da. Hauek dira Nazioarteko foro aipagarrienak: *Peace Exchange* gizarte zibileko erakundeentzat, edo OCDEko Garapenerako Laguntza Batzordearen Gatazkari eta Ahultasunari buruzko Nazioarteko Sarea (*INCAF*, ingelesezko siglen arabera). Herrialde batzuetan instituzioen eta hirugarren sektorearen parte hartzea duten taldeak ere sustatu dira, hala nola, Alemaniako *FriemT* edo Suitzako *Geneva Peacebuilding Platform*. Honako hauek dira foro horien onura nagusiak: kideentzat, hausnarketa praktika ikastea, eta lankidetzaren gainontzeko eragileentzat, bakegintzari eta GSari buruzko ikaspenen eta praktika onen sistematizazioa.

Bestalde, lankidetzaren publikoari dagokion beste elementu bat politiken koherentzia da, hau da, beste instituzio batzuk GSarekin koherenteak izateaz arduratzea. Erresuma Batuan, adibidez, Defentsa Ministerioak GSari buruzko foroetan eta argitalpenetan parte hartzen du. Hori laguntzaren desmilitarizazioaren aldekoa denez, ez du ematen mezu hori GSaren proposamenekin koherentea denik.

Ondorioak

Genero edo iraunkortasun ikuspegiaren antzeko ikuspegi batekin, GSa lankidetzaren benetako beharra da, aurrekoak baino premiazkoagoa ere. Gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruetan eragitean, GSa hil edo biziko kontu bat bat da, eta herrialde guztietan aplikatu beharko litzateke.

GSaren aplikazio mailari eta nahi gabeko praktika txarrak ematen direla egiaztatzeari dagokionez, analista gehienek ustez, ez da behar beste aurreratu GSaren aplikazioan. Hala, lankidetzako eragile askok ez dute hori derrigorrezko markotzat jotzen gatazka armatuko edo tentsioko testuinguruetan dituzten proiektuetarako. Gainera, kontzientziatutako eragileek, hau da, ikuspegi hori ez dela hautazkoa ulertzen duten horiek, beharbada, ez dituzte emaitza onargarriak lortuko, hori aplikatzeko konplexutasuna eta euren azaleko prestakuntza direla eta.

Tresna asko dago. Lehenengoak 90ko hamarkadan sortutako *Do No Harm*, *PCIA* eta *Aid for Peace* dira eta gaur egun ere indarrean jarraitzen duen ezagutza sortzea eta eragile eta jarduera eremu berrietara heltzea lortu dute.

Hala ere, horiek ez dira behar beste aplikatzen, beharbada, horien erabilera ez delako sistematikoa. Zenbait instituzio emailek (*GIZ*, *DFID*, *SIDA*, *SDC*) zein inplementatzailek (*World Vision*) euren misioan sartu dute ikuspegi hori, baina kasu gehienetan GSa pasadizozkoa da. Horregatik, oraindik ere, GSaren instituzionalizazioa egiteke dago, bai dimensio sinbolikoan (motibazioa, beren onuren konbentzimendua, aldaketak antolaketa kulturalan) bai beste alderdi ukigarriago batzuetan (plan estrategikoak, sailak, formularioak, aurrekontuak, proiektuak, formakuntzak, ikaspenen sistematizazioa...).

Bibliografia

- AECID/MAEC (2018), *V Plan Director de la Cooperación Española (2018-2021)*. MAEC, Madril. <www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/ElMinisterioInforma/Documents/V%20Plan%20Director%20de%20la%20Cooperacio%CC%81n%20Espan%CC%83ola.pdf>.
- AECID/MAEC (2007), *Estrategia de Construcción de la paz de la Cooperación española para el Desarrollo*. MAEC, Madril. <www.xn--cooperacionpaola-10b.es/sites/default/files/construccion_de_la_paz_0.pdf>.
- Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia (2015), *Garapenerako Lankidetzaren III. Gida Plana*. Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, Vitoria-Gasteiz. <www.elankidetz.euskadi.eus/contenidos/informacion/plan_director/eu_plandire/adjuntos/III%20Plan%20Director%202014-2017_definitivo_eu.pdf>.
- Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia (2015), *Garapenerako Lankidetzaren IV. Gida Plana*. Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, Vitoria-Gasteiz. <www.elankidetz.euskadi.eus/contenidos/noticia/aprobacion_plan/eu_def/adjuntos/IV%20Plan%20Director_versi%C3%B3n%20final%20CG_EUS.pdf>.
- Anderson, Mary B. (1999), *Do No Harm. How Aid Can Support Peace – or War*. Lynne Rienner Publishers, Londres.
- Anderson, Mary B. (2000), *Options For Aid in Conflict Lessons from Field Experience*. CDA, Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Options-for-Aid-in-Conflict-Lessons-from-Field-Experience.pdf>>.
- Barbeito Thonon, Cécile; Redondo de la Morena, Gema; Acebillo Baqué, Miriam (2009), *Diagnóstico de construcción de paz. Análisis de la perspectiva de construcción de paz en la cooperación al desarrollo de las comunidades autónomas*. Escola de Cultura de Pau, Bellaterra. <<http://escolapau.uab.cat/img/qcp/diagnostico.pdf>>.
- Barbeito Thonon, Cécile; Redondo de la Morena, Gema; Tomàs Collantes, Núria (2010), *La construcción de paz aplicada*. Escola de Cultura de Pau, Bellaterra. <<http://escolapau.uab.cat/img/qcp/qcp01.pdf>>.
- Bush, K. (2009), *Aid for Peace: A Handbook for Applying PCIA to PEACE III Projects*. INCORE, Derry/Londonderry, Ipar Irlanda. <www.incore.ulst.ac.uk/pdfs/Handbook-Aid_for_Peace-2009_Dec.pdf>.
- Causton, Jennifer (2009), “The Challenge of Mainstreaming Conflict Sensitivity: PCIA Methodologies and the Organisational Culture of NGOs”. *Atlantic International Studies Journal*, 5. libk. <<https://atlismta.org/online-journals/0809-journal-intervention/the-challenge-of-mainstreaming-conflict-sensitivity/>>.
- CDA (2013), *Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual*. CDA; Cambridge, MA. <<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Reflecting-on-Peace-Practice-1-Participant-Training-Manual.pdf>>.

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

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