



GUÍA DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS Y CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL



Implementada por:



GUÍA DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS Y CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL

Esta guía brinda conceptos, criterios, herramientas que permiten el análisis de los conflictos en el ámbito municipal del Estado Plurinacional de Bolivia.

Coordinación General

Bernarda Sarué Pereira

Directora Ejecutiva

Revisión y Coordinación Técnica

Grover Sinka Cussi

Coordinador de Proyectos

Consultora para la elaboración de la Guía

Mirna Ángela Cuentas A.

Edición:

Sandra Silva Soto

Ilustrador:

Edson Huayta Mancilla

Apoyo: Equipo técnico ACOBOL:

Sandra Silva Soto

Renan Villca Jiménez

Ramiro Tumiri Gutiérrez

Imprenta

HERMON

Depósito Legal

4-2-338-18

Esta publicación es realizada gracias a la Cooperación Alemana a través de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y su Programa Servicio Civil para la paz.

Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad exclusiva del autor y no comprometen la línea institucional de la GIZ.

DIRECTORIO ACOBOL

Zulema Serrudo Arancibia
Presidenta

Gladys Alarcón Farfán
Vicepresidenta

Julia Colque Condori
Secretaria General

Sarita Arce Alcázar
Secretaria de Economía

Carmen Justiniano Vaca
Secretaria de Comunicación

Isabel Guzmán Ríos
Primera Vocal

María Patricia Arce Guzmán
Segunda Vocal

Mónica Paye Condori
Tercera Vocal

Ana María Castillo Negrete
Cuarta Vocal

Presentación

Cuando se miran las cifras de la participación de las mujeres en los espacios políticos y se ven los escenarios atestados de mujeres sin distinción de dónde venimos, lugares que ahora son ocupados por vestimentas multicolores que representan la diversidad de nuestro país, viene a la memoria el largo y fructífero camino que hemos recorrido.

Las aspiraciones parecen satisfechas, pero no es así, las mujeres en Bolivia tienen una larga trayectoria de lucha política, desde pasquines hasta gritos libertarios. Y este nuevo escenario que plantea una participación real de las mujeres, ha generado nuevas necesidades; y esto nos obligó a repensar los ámbitos que requieren ser profundizados.

Desde la Asociación de Concejalas y Alcaldesas de Bolivia (ACOBOL) y como ciudadanas anhelamos vivir en una sociedad más justa, inclusiva, con respeto y reconocimiento al trabajo que las mujeres realizamos, estableciendo vínculos con la sociedad a la que representamos y en la búsqueda del vivir bien para toda la población.

Hemos iniciado este recorrido estimuladas por las narrativas sobre las consecuencias que acarrear los conflictos, por lo tanto el análisis de los mismos se convierte en una necesidad, desde nuestra visión, nuestra sensibilidad y nuestras vivencias. Hemos trazado un nuevo sendero para trabajar en esta temática como un desafío de los tantos que hemos tenido.

Este documento quiere aportar a la construcción de la cultura de paz y bienestar social. Esta herramienta que presentamos, consideramos que será de utilidad para todas las autoridades mujeres, lideresas, concejalas y alcaldesas.

La Asociación de Concejalas y Alcaldesas de Bolivia, está al servicio de todas las mujeres que han puesto su granito de arena para construir una sociedad mejor y libre de violencia.

Bernarda Sarué Pereira
Directora Ejecutiva
ACOBOL

H. Zulema Serrudo Arancibia
Presidenta
ACOBOL

Introducción

Esta guía es un instrumento que busca apoyar en el manejo de los conflictos que se presentan a nivel municipal. En la actualidad, la presencia de las mujeres en los espacios de poder y decisión política de los municipios amerita la incorporación del enfoque de equidad de género como una necesidad.

El hecho de una participación con alternancia y la paridad de género, ha insidido en una mayor presencia de mujeres en los municipios y esto tendría que generar nuevas estrategias para gestionar y transformar los conflictos en el municipio; la visión del mundo y la sensibilidad que tiene la mujer, brinda otra dimensión al análisis. Por ello, es importante comprender qué son los conflictos, cómo se los analiza, que fases tiene un conflicto, cuando es mejor intervenir, qué buscamos cuando se tienen conflictos, vale decir ¿Qué se puede hacer y cómo podemos gestionarlos?.

Para responder al qué y cómo intervenimos en los conflictos, la guía tiene una “caja de herramientas”, que permitirá el análisis del conflicto, así como el planteamiento de estrategias para gestionar y transformar los conflictos que se presenten en el municipio y estén relacionados a las demandas de la población.

Cabe señalar que no todos los conflictos pertenecen a una misma categoría, existen conflictos entre personas o de índole interpersonal, entre instituciones y organizaciones denominados intergrupales, o entre organizaciones entre sí, o al interior de las mismas (intragrupales), en los intergrupales están considerados aquellos que se presentan en el ámbito municipal y tienen que ver con demandas de la población a través de sus organizaciones dirigidas al Municipio, la guía está destinada a éstos últimos. Está articulada en partes; la primera detalla algunos aspectos teóricos para comprender mejor el conflicto y la segunda parte es más operativa, y contiene una caja de herramientas que permitirá el análisis de los conflictos y las estrategias para gestionarlos.

Por la participación de las mujeres y la incorporación del enfoque de género, la guía está dirigida principalmente a las Concejales y Alcaldesas de todos los municipios del territorio nacional, al equipo técnico de la Asociación de Concejales y Alcaldesas de Bolivia (ACOBOL),

a los Coordinadores Departamentales (ACOs), asesores y técnicos de las GAM, así como también, a todo profesional municipalista, como una herramienta que les permitirá aportar en la gobernabilidad de sus municipios, además de optimizar su trabajo y cumplir sus objetivos. El propósito es dotar de herramientas en la construcción de paz en los espacios de representación política y ante las demandas de la población.

Los conflictos de índole interpersonal serán analizados a partir de una segunda guía sobre las formas o métodos alternativos para resolver conflictos.

Contexto Municipal

La participación de las mujeres en la reivindicación de derechos, ha sido la característica de nuestra sociedad y durante los últimos años a la par de las demandas de las mujeres a nivel mundial, los avances de los derechos políticos de las mujeres en Bolivia son una realidad.

Estos derechos están garantizados en la Constitución Política del Estado, el artículo 26. I, garantiza la participación equitativa y en igualdad de condiciones de hombres y mujeres en la formación, ejercicio y control del poder político. Y la Ley del Régimen Electoral¹, señala que la democracia se sustenta en equidad de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para el ejercicio de sus derechos individuales y colectivos, aplicando la paridad y alternancia en las listas de candidatas para todos los cargos de gobierno y de representación, en la elección interna de las dirigencias y candidaturas de las organizaciones políticas y en las normas y procedimientos propios de la naciones y pueblos indígena originario campesinos.

Asimismo determina que las listas de candidatos a senadores, diputados, asambleístas departamentales y regionales, concejales y otras autoridades electivas, titulares y suplentes, respeten la paridad y alternancia de género entre mujeres y hombres, de tal manera que exista una candidata titular mujer y a continuación un candidato titular hombre, un candidato suplente hombre y a continuación una candidata suplente mujer, de manera sucesiva.

En la actualidad y como resultado del proceso autonómico del Estado Plurinacional de Bolivia (Constitución Política del Estado), los 338 Gobiernos Autónomos Municipales asumen nuevas competencias y funciones.

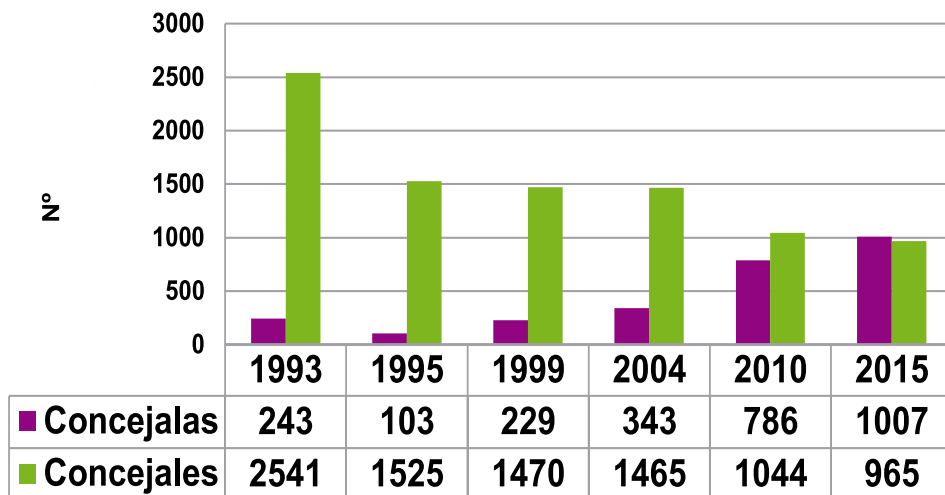
Se establece la composición para los Gobiernos Autónomos Municipales, a través de un Ejecutivo Municipal presidido por la Alcaldesa o el Alcalde y el Concejo Municipal compuesto por las Concejalas y Concejales elegidos por sufragio universal. El número de representantes varía de 5, 7, 9 y 11 Concejalas o Concejales dependiendo del número de habitantes en cada municipio.

Los Concejos Municipales tienen facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa; este espacio de representación política plantea la

1. Artículo 2, inciso h de la Ley 026 Ley de Régimen Electoral (Aprobada el 2010)

participación de la mujer en condiciones de igualdad, garantizando de esta manera que el ejercicio de las funciones gubernativo municipal sea inclusivo. Si bien los avances en términos numéricos ha tenido una evolución sustancial desde el 1993 al 2015 se verifica que la participación de la mujer en el ámbito municipal ha ido en ascenso, como muestra el siguiente gráfico de ACOBOL.

PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES A NIVEL MUNICIPAL

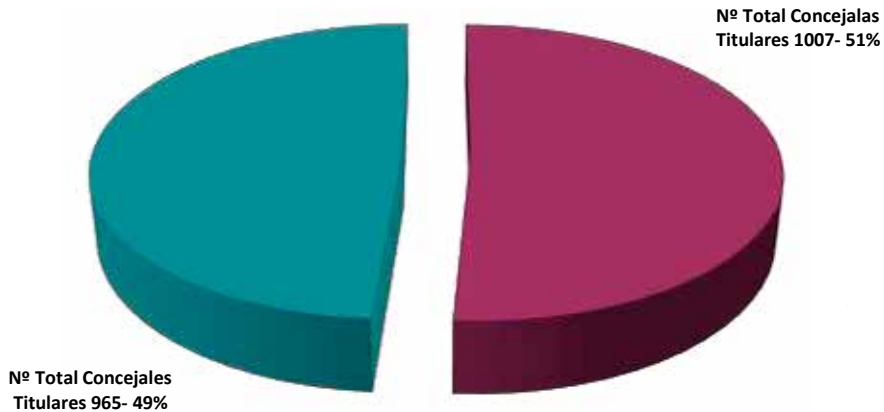


EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO MUNICIPAL²



La participación de la mujer en los diferentes niveles del escenario político ha ido en ascenso y trajo consigo situaciones conflictivas por una pugna de espacios de poder ocupados tradicionalmente por hombres, cuyas consecuencias han generado acoso y violencia política, atribuibles a prácticas y lógicas estructuralmente patriarcales y machistas.

2. Fuente: ACOBOL 2017



Fuente: Elaborado por ACOBOL con base a información oficial del Tribunal Supremo Electoral - Mayo 2015

El gráfico muestra la participación de las mujeres en los niveles de decisión política municipal, por ello es importante referirse a los conflictos, a las situaciones conflictivas, a la conflictividad en el ámbito municipal y las consecuencias que esto genera.

Marco conceptual sobre los conflictos

Las palabras, conflicto, situaciones conflictivas y conflictividad pueden tener un significado diferente para cada persona y suele relacionarse el conflicto con la violencia, por ello nos preguntamos ¿Qué significa el conflicto?, ¿Cómo entienden el conflicto las Concejalas?.



Fuente: Memoria de los talleres de análisis de conflictos (ACOBOL 2017)

En tal sentido, las respuestas señalan situaciones de tensión social provocada por demandas insatisfechas de la población o desatendidas que pueden generar enfrentamientos y violencia, se citó como ejemplo el conflicto suscitado por “la sobre posición entre Organizaciones Territoriales de Base de un mismo Municipio”.

Del mismo modo, se hace referencia a los conflictos entre dos o más personas, los llamados conflictos interpersonales, se hizo alusión a los conflicto entre Concejales y/o Concejalas, entre el Concejo y el Ejecutivo Municipal, las causas son diversas, desde decisiones políticas, incumplimiento de acuerdos, malos entendidos, violencia verbal e incluso física.

Son dos enfoques sobre el conflicto y las situaciones conflictivas que permiten una categorización concerniente al ámbito municipal.



Conflicto Intragrupal (dentro del grupo). Entre el Concejo Municipal y Ejecutivo Municipal.



Conflicto Intragrupal (dentro del grupo). Al interior del Concejo Municipal.



Conflicto Intergrupal (entre grupos), ej.: Entre juntas vecinales, o un sector organizado de la población que interpela al Gobierno Autónomo Municipal Ejecutivo Municipal.



Conflicto Interpersonal (entre dos personas), Entre un concejal y una concejala.



Conflicto Interpersonal (entre dos personas), Entre un concejal y otro concejal.



Conflicto Interpersonal (entre dos personas), Entre una concejala y otra concejala.

¿Qué se entiende por conflicto en el ámbito municipal?

La relevancia del ámbito municipal está dada por el proceso de reforma territorial a partir de la constitución de Gobiernos Autónomos Municipales, la descentralización política, administrativa y financiera y el control social. Los Municipios son el espacio de relación pública más cercano entre el ciudadano y las autoridades municipales electas por sufragio universal.

El conflicto es una circunstancia que está presente en la vida cotidiana, es un factor que genera cambios, el conflicto muestra que algo no está bien, que existen desajustes sobre un determinado tema, se ha clasificado en conflictos: intra-grupales, intergrupales e interpersonales.

La presente guía trata sobre los conflictos intergrupales o entre grupos, como aquellos relacionados a las demandas no atendidas o insatisfechas de la población que reclama al Gobierno Autónomo Municipal. Y los intra-grupales al interior de los grupos.

Los conflictos son consecuencia de la insatisfacción de un


segmento de la población por las acciones o actuaciones del Gobierno Autónomo Municipal en la atención de temas o asuntos de orden Público.


EL CONFLICTO ES ENTENDIDO COMO:

“Una divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente”.³

Generalmente la sociedad percibe al conflicto de una manera negativa y más aún, porque los conflictos en Bolivia a lo largo de la historia, han tenido situaciones o desenlaces violentos, entonces surge la pregunta: ¿el conflicto es positivo o es negativo? el conflicto dependerá de la forma de abordar el mismo, el enfoque positivo brinda la oportunidad de generar cambios sociales, se llama integrativa porque une, en tanto que el abordaje negativo, en lugar de unir, desintegra, el conflicto en sí mismo no es dañino, lo que se pretende destacar es la forma de entender el mismo y buscar la manera de prevenir la violencia que este podría generar. Se trata de transformar, de cambiar lo que está generando el conflicto.

3. RUBIN, J.Z., PRUIT, D. G y HEE KIM.: Social Conflict: escalation, stalemate and settlement. (2ª edic). Mc-Graw-Hill, New York, 1994.

Forma de entender el conflicto	Características
<p data-bbox="160 193 565 284">La dimensión positiva ayuda a tender puentes, integra a las personas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="593 193 1081 379">✓ El conflicto encuentra las alternativas de solución en el marco de las instituciones democráticas, como son los Concejos Municipales o la Asamblea Legislativa. <li data-bbox="593 403 1081 687">✓ Todas las partes en conflicto tienen acceso a las instituciones, a la información y al espacio público para debatir, deliberar y construir acuerdos. Por ej. Las Audiencias con los vecinos en los Municipios. La aprobación de los proyectos de los Planes Operativos Anuales. <li data-bbox="593 711 1081 799">✓ El conflicto es visto como una oportunidad para mejorar una situación.

<p data-bbox="160 855 565 978">La dimensión negativa puede llevar al precipicio, desintegra las relaciones entre las personas.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="593 855 1081 970">✓ El conflicto es ignorado, no se toma en cuenta los reclamos de las personas o lo que está sucediendo. <li data-bbox="593 994 1081 1142">✓ Las partes del conflicto utilizan la fuerza/violencia. Toman medidas extremas como los bloqueos, la toma de instituciones, no hay voluntad de dialogar. <li data-bbox="593 1166 1081 1222">✓ Las soluciones son mediante la presión. Se negocia bajo presión. <li data-bbox="593 1246 1081 1445">✓ Las soluciones son generadas en deterioro del marco legal democrático (Constitución Política del Estado), el incumplimiento de las leyes, normas, resoluciones, entre otras.
--	---

¿Qué conflictos se presentan en el ámbito municipal?

Los conflictos a nivel municipal, por citar algunos ejemplos, están relacionados con temas de gestión en el Concejo Municipal o con el Ejecutivo Municipal, a demandas no respondidas, incumplimiento de acuerdos, malos entendidos, temas de límites, invasión de terrenos, incumplimiento de las normas, legitimidad de dirigentes, disposiciones sin consensos que afectan a algunos sectores, entre otros conflictos.

Estos hechos y muchos más se presentan repetidamente en los Gobiernos Autónomos Municipales, por eso se dice que tienen características similares y se los puede agrupar en conflictos relacionados a estructuras de poder concentradas, a dinámicas económicas no competitivas, a una débil institucionalidad en los Municipios, a la vulneración de derechos, a intereses contrapuestos. Estos rasgos comunes permiten la siguiente tipología.

CONFLICTOS RELACIONADOS A:	CARACTERÍSTICAS
Los conflictos relacionados a la institucionalidad	Vinculados con la gestión administrativa en los Municipios, problemas legales-judiciales, legitimidad de autoridades públicas, desconocimiento o incumplimiento de las normas, leyes, ordenanzas.
Los conflicto por relaciones desiguales de poder	Surgen por el predominio de un grupo sobre otro. El poder que impone una persona o grupo de personas en un conflicto determinado, ya sea para forzar a la otra persona o grupo a hacer lo que de manera voluntaria no haría.
Los conflictos culturales y de género	Se presentan por el uso repetitivo de mecanismos de desigualdad, relacionados con temas de derechos humanos, seguridad ciudadana, temas de exclusión y discriminación. Enfoque patriarcal que genera estereotipos.

Fuente: Elab. Propia (información primaria - julio 2017)

Analicemos ¿cómo es un conflicto?

Para comprender un conflicto el punto de partida es analizar e identificar los componentes del conflicto y examinarlos por separado, para así entender: ¿Qué es analizar un conflicto?, ¿Para qué nos sirve?, ¿Por qué es útil analizar un conflicto?



ANALIZAR UN CONFLICTO PERMITE:

- ✓ Identificar el tema del conflicto, ¿de qué se trata el conflicto?
- ✓ Quienes intervienen, ¿qué actores están involucrados en el conflicto?
- ✓Cuál es su motivación, ¿qué están pidiendo?
- ✓ Entender qué quieren realmente
- ✓ Qué estrategias han utilizado, ¿Qué están haciendo con relación al conflicto?
- ✓ Tiempo del conflicto, ¿es un conflicto reciente o de más tiempo?

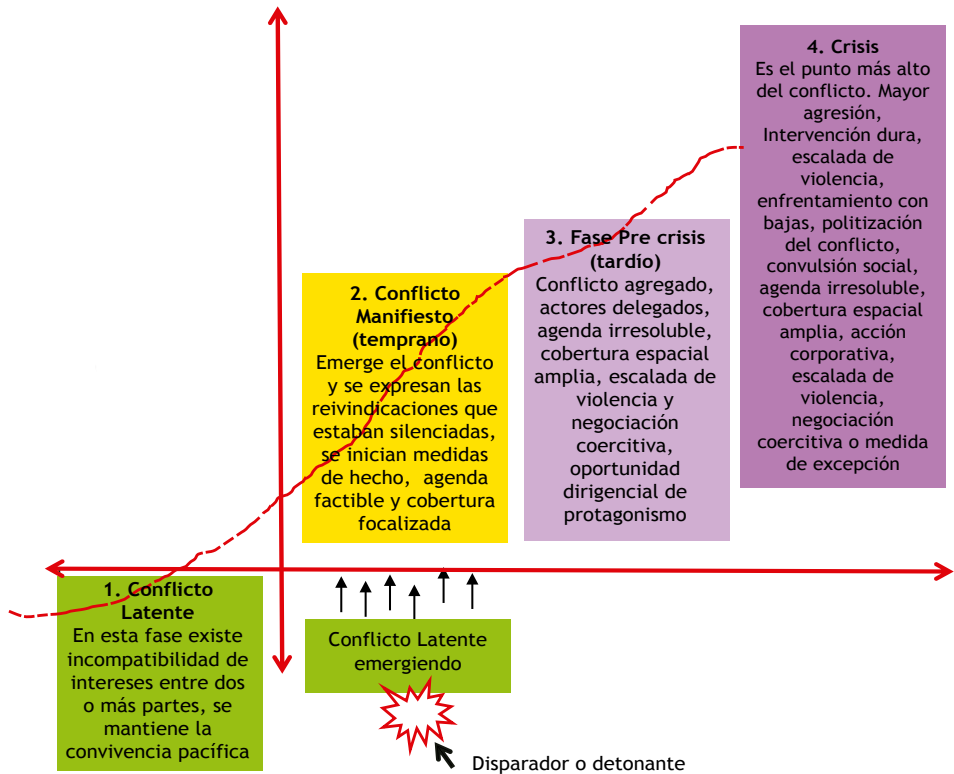
El conflicto en una oportunidad que permite cambiar, ajustar, arreglar aquello que no está bien. El conflicto no nace de un día para otro, tiene historia y fases y puede escalar rápidamente hasta desencadenar en hechos violentos, por ello cuando se analiza un conflicto es importante establecer en qué fase o etapa se encuentra, para posteriormente plantear que estrategia se va a seguir.

Fases del conflicto⁴

En un conflicto se identifican 4 fases:

1. Conflicto Latente,
2. conflicto Manifiesto,
3. Conflicto en Pre - crisis y
4. Crisis.

4. Idem



Fase 1. : Conflicto Latente

El conflicto está instalado pero no es visible, está en un estado sin manifestarse o exteriorizarse, existen detonantes o disparadores que podrían generar el estallido del conflicto. Por ej. La Federación de Juntas Vecinales ha demandado al Ejecutivo Municipal y al Concejo Municipal en pleno, la elaboración de una normativa que regule el uso del ripio y beneficie a todo el Municipio, la demanda ha sido planteada y aún no tiene respuesta.

Fase 2. : Conflicto Manifiesto

En esta fase el conflicto se ha visibilizado, siguiendo el mismo eje. La Federación de Juntas Vecinales ha enviado notas al Concejo y al Ejecutivo Municipal. Es el momento clave para intervenir, las partes (Concejo Municipal y Federación de Juntas Vecinales) pueden tener una agenda posible, el conflicto es local, es el mejor momento para intervenir con enfoque de prevención.

Fase 3. : Conflicto Tardío o fase de Pre - crisis

En la fase de Pre-crisis las partes o actores del conflicto manifiestan de manera abierta su incompatibilidad, su molestia, las acciones presentan hostilidades de ambas partes, empiezan a desprestigiarse, no es posible una agenda conjunta, en este contexto el Concejo Municipal por un lado y la Federación de Juntas Vecinales por otro, mantienen sus posiciones. Es el último aviso hacia una escalada acelerada.

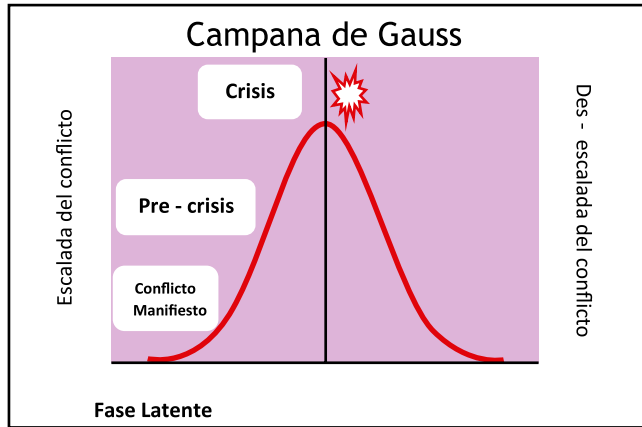
Fase 4. : Crisis

La crisis se presenta cuando la tensión entre los actores en conflicto alcanza su mayor nivel, se dan acciones violentas y de mucha agresión, enfrentamientos abiertos, puede desembocar en revueltas de gran magnitud con víctimas fatales, es difícil detener la violencia cuando se ha presentado. Las fuerzas del orden intervienen generando mayor confrontación, es el peor momento para intervenir en un conflicto. En el ejemplo, las juntas vecinales han cercado las instalaciones del Gobierno Municipal y tomado de rehenes al Presidente del Concejo y al Ejecutivo Municipal, la Policía se ha visto obligada a intervenir imponiendo orden, en ésta fase los actores o partes del conflicto están muy enojados y las relaciones han sido rotas.

La crisis no se mantiene por mucho tiempo, el conflicto empieza a bajar tensiones (las acciones violentas que se dieron empiezan a declinar, existen heridos y detenidos), esto no significa que el conflicto se ha transformado y mucho menos que ha culminado.

Cabe señalar que si el conflicto ha escalado hasta la etapa de crisis y se ha detenido la violencia con intervención de las fuerzas del orden, no quiere decir que el conflicto se ha resuelto, sino se ha analizado y trabajado sobre el conflicto, sus causas y sus consecuencias, solo se ha logrado parar la violencia, este conflicto puede volver a resurgir en cualquier momento, existen “disparadores” o motivos que podrían reiniciar el conflicto.

El momento apropiado para intervenir en un conflicto es la fase 2. (Conflicto manifiesto)



¿Qué es lo que buscamos?

Una vez que se ha identificado el conflicto en el Municipio, se lo ha analizado, se sabe en qué fase se encuentra, la pregunta es ¿Qué queremos hacer con el conflicto?, detener el conflicto, gestionar el conflicto, transformar el conflicto.

Se puede detener el conflicto y no haber solucionado las causas que lo provocaron, se puede gestionar el conflicto y no haber mejorado las relaciones entre las personas del conflicto, se puede transformar el conflicto mejorando las relaciones entre los actores y trabajar sobre las causas.

La guía pretende mostrarnos alternativas para saber qué se puede hacer cuando se presentan conflictos en los municipios con las características ya descritas.

Lo que se busca es evitar que los conflictos tengan desenlaces violentos, para ello es importante gestionarlos y transformarlos. ¿Qué necesitamos?. Lo primero comprender que la gestión y la transformación de los conflictos implica tomar en cuenta: los intereses que han motivado el conflicto, la relación entre las causas y los efectos del conflicto, los derechos de las personas y las relaciones de poder que puedan darse.

Los conflictos al interior de los grupos o entre grupos están representados por instituciones como municipios, gobernaciones, organizaciones como

las OTBs, las ONGs, juntas de vecinos, juntas escolares, gremios, etc. o movimientos sociales como las federaciones, centrales, subcentrales, etc.

En un conflicto, los intereses de los actores (institucionales, sociales, políticos, etc.) son los que generan los conflictos, estos actores tienen derechos, cumplen obligaciones y deberes en el ámbito municipal por tratarse de un espacio de participación política, debe considerárselas relaciones de poder entre los actores.

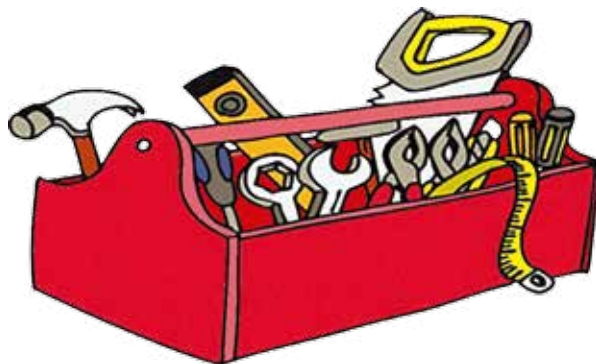
Por la tanto, la participación de las mujeres en el ámbito municipal como espacio político es un tema que ha generado conflictos por los espacios de poder, históricamente ocupado por los hombres. La incorporación de las mujeres en los niveles de decisión política, ya sea por derecho legítimamente ganado (liderazgos reconocidos por la ciudadanía) o por la normativa vigente debe ser entendido, en sentido de una democracia más participativa con elementos de equidad de género y paridad política.

Tanto el momento histórico, el contexto sociocultural, los aspectos culturales y la normativa ejercen influencia en este tema, esto ha tenido consecuencias como la discriminación hacia las mujeres que tiene como resultado, la violencia y el acoso político. En ese sentido, cabe señalar que si bien la normativa es necesaria (tema paridad y alternancia), no es suficiente, existen patrones culturales que se replican y limitan las oportunidades de las mujeres. Por ello al momento de analizar los conflictos y pensar que hacer con ellos, se debe considerar todos los factores arriba señalados.

Para el Nivel Municipal, la alternancia y la paridad de género pueden dar lugar a conductas que contravengan la normativa, al momento de analizar los conflictos, la variable “Género” debe ser considerada en toda su dimensión. Más aún cuando se trata de mujeres que representan a diferentes pueblos indígena originarios campesinos, cuyas formas de ver, analizar y percibir los conflictos pueden ser concebidos de diferente manera.

Para ello, la guía ha incorporado un conjunto de herramientas o formas que permitan ordenar la información sobre los conflictos que se presentan y donde las mujeres pueden aportar desde el análisis, proponiendo estrategias que conduzcan a generar el bienestar de toda la comunidad a la que representan.

Caja de herramientas



La Caja de Herramientas está dirigida a las mujeres que ejercen como autoridades municipales, a las coordinaciones departamentales de la Asociación de Concejalas y Alcaldesas de Bolivia (ACOBOL) y a técnicas/os municipalistas que constantemente se encuentran inmersos en situaciones de conflictos.

Objetivo:

Brindar herramientas para el análisis y resolución de conflictos.

Fortalecer las habilidades de las mujeres que ejercen como autoridades municipales, de los/as coordinadores/as departamentales y de técnicas/os municipalistas.

Contenidos:

Cuenta con elementos básicos para trabajar conflictos y permite describir, analizar y generar una estrategia de acción.

Al presentarse un conflicto en el ámbito municipal surgen interrogantes como:

- ✓ ¿Cuándo comenzó el conflicto?
- ✓ ¿Qué desajustes muestra el conflicto, qué es lo que está mal?
- ✓ ¿Qué quieren realmente los actores en conflicto?

- ✓ ¿Cuáles son los actores clave?
- ✓ ¿Cómo se relacionan entre ellos?
- ✓ ¿Qué se puede hacer?

Responder éstas preguntas requiere de herramientas estructuradas, que permitan fortalecer la identificación del conflicto, el análisis y una estrategia de intervención. Para ello, el siguiente cuadro establece herramientas del panorama que describe el conflicto, la estructura que analizará el conflicto y las intervenciones que permiten transformar el conflicto (según el color).

DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA ⁵
Herramientas de panorama: Permiten entender el conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil del conflicto. ✓ Línea de tiempo. ✓ Fórmula.
Herramientas de estructura: Son muy útiles para analizar el tema conflictivo o el conflicto. Describe actores, establece la relación causa-efecto del conflicto, muestra la dinámica del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de contexto. ✓ Posiciones, intereses, necesidades (PIN). ✓ Mapeo de actores. ✓ Mapeo de relaciones. ✓ Árbol de conflictos, relación causa-efecto.
Herramienta de estrategia y acción: Para intervenir en el conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campo de fuerzas. ✓ Planteamiento de estrategia por objetivos.

5. Basadas en: InWEnt - Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional). Unidad 1 (Teoría del Conflicto), Unidad 2 (Análisis de conflictos socio ambientales), Unidad 3 (Transformación de conflictos) y Unidad 4 (Comunicación y conflicto). 2008. Lima Perú. COSUDE, C. Instrumentos de análisis de conflictos. Tip Sheet.12. (2005)

Herramientas

Las herramientas son las que se utilizan para analizar conflictos (ver bibliografía) y han sido adecuadas para ésta guía. Los colores en el encabezado de cada ficha indican el propósito de las mismas.

En el uso de las herramientas es importante reconocer a las mujeres como gestoras de cambio, esto quiere decir que en los análisis que se realicen se incorpore la visión de las mujeres.

De panorama

Perfil del conflicto	
Para qué sirve:	Procedimiento:
Es una herramienta descriptiva, muestra un panorama general, actores, temas y fases de un conflicto.	Elaboración grupal, a partir de un intercambio de información de conocedores del conflicto.
Cuándo se utiliza	Paso 1. Anotar
Para describir un conflicto, es utilizada al inicio del análisis, debe ser actualizado según la evolución del conflicto.	<ul style="list-style-type: none">✓ Nombre (título) del conflicto✓ Origen del conflicto. Fecha.✓ Breve antecedente.✓ Cronología de acciones importantes.✓ ¿En qué zona sucede y qué extensión social tiene?✓ Actores del Conflicto. ¿Quiénes son los actores? ¿Cuáles son sus roles?✓ Posiciones en el conflicto (demandas de los actores).✓ ¿En qué fase del conflicto nos encontramos?
Resultados	
El resumen del conflicto	

Fases del conflicto

Para qué sirve:

Es una herramienta que permite la construcción histórica en el tiempo.

Cuándo se utiliza


Sirve para medir la escalada del conflicto, considerando las percepciones de los actores.

Resultado

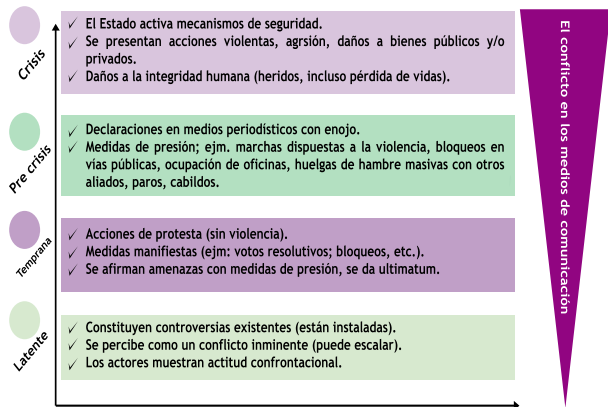
Representación gráfica de la trayectoria del conflicto, en función a su escalada y tiempo. Útil para identificar el momento propicio de intervención.

Procedimiento:

Paso 1. Establecer parámetros para identificar las fases (escala ascendente):

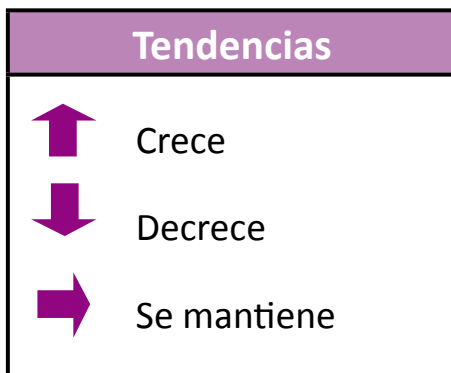
- 
- ✓ Crisis (medidas de hecho con violencia).
 - ✓ Pre crisis (amenazas, acciones como medidas de presión).
 - ✓ Temprana (el conflicto emerge - se presentan demandas).
 - ✓ Latente (conflicto no visible).

Paso 2. Identificar las características del conflicto (en el recuadro) para determinar en qué fase se encuentra, a través de la semaforización.



Análisis de Tendencias

Para qué sirve:	Procedimiento: Paso 1. Establecer en qué fase se encuentra el conflicto Paso 2. Utilizando las flechas, establecer cuál es la tendencia del conflicto.
Permite tener una idea sobre el desarrollo del conflicto.	
Cuándo se utiliza	
Una vez identificada la fase del conflicto, la tendencia permite diseñar la estrategia.	
Resultados	
Establecer las tendencias de manera gráfica para diseñar una estrategia.	



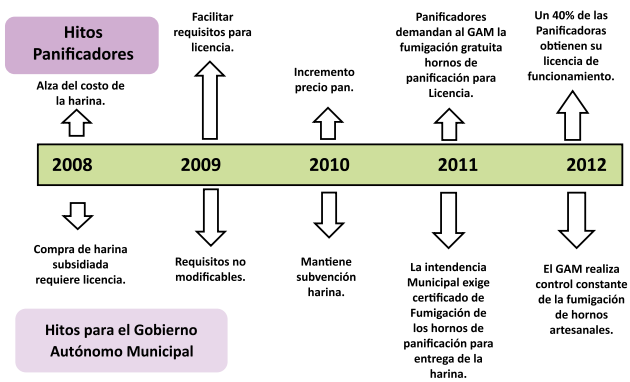
Formulación del conflicto (Formula) ⁶

Para qué sirve:	Procedimiento:
Es una forma sencilla de formular el conflicto, ayuda a identificar si realmente se trata de un conflicto o no.	<p>Paso 1. Anotar la medida o acción con la que se manifiesta el conflicto (huelga, bloqueo, marcha, entre otros)</p> <p>Paso 2. Anotar el nombre del o de los actores que demandan algo. ¿Quiénes piden o demandan?</p> <p>Paso 3. Identificar la acción del grupo demandante respecto del actor demandado. ¿Qué piden o demandan?</p> <p>Paso 4. Identificar ¿A quién piden o demandan?</p> <p>Paso 5. El tema o asunto del conflicto.</p>
Cuándo se utiliza	Ejemplo
Al presentarse un conflicto o una medida de presión donde existe una demanda y un demandado.	Bloqueo de la junta de vecinos de Mulli Mulli, exigiendo el traslado del botadero (ubicado en su zona) al Gobierno Municipal de Zongo.
Resultado	Nombre Conflicto = Medida + actor demandante + demanda/acción + actor demandado + tema
La formulación del conflicto considerando los actores (organizaciones, instituciones), el tema, la demanda, la medida o acción, un resumen con todos los factores del conflicto.	

6. Monitoreo, Análisis y Alerta Temprana. Manual del Usuario. Proyecto Fortalecimiento de Capacidades del Estado Boliviano. (2014) GIZ y Unión Europea. La Paz-Bolivia

Línea de Tiempo

Para qué sirve:	Procedimiento:
Esta herramienta también se la conoce como “línea de tiempo” y nos ayuda a conocer los antecedentes del conflicto, además de aclarar posibles malos entendidos.	<p>Paso 1. Identificar una fecha, año o evento de inicio del conflicto, para elaborar la historia del mismo. Por ejemplo: se inició después de que la harina subió de precio.</p> <p>Paso 2. Señalar las fechas y/o los hechos importantes (hitos), que sucedieron desde el inicio del conflicto.</p> <p>Paso 3. Toda la información debe ser vaciada en cuadro, matriz o esquema, puede ser una línea u otros, debe ser visible la historia del conflicto.</p> <p>Paso 4. La línea de tiempo puede tener los hechos importantes del conflicto de manera general.</p> <p>Ejm: Marchas y bloqueos por la resistencia del sector de panificadores artesanales, a las nuevas licencias de funcionamiento del Municipio.</p>
Cuándo se utiliza	
Sirve para un mejor conocimiento de los sucesos o hechos importantes que se han desarrollado desde el surgimiento del problema, para saber cuánto tiempo tiene este conflicto y que ha pasado desde entonces. Este instrumento debe incluir información que se pueda identificar como importante para entender lo que está sucediendo.	
Resultados	
Historia del conflicto de forma gráfica, ya sea por hitos o fechas, los cuales pueden ser descritos de manera general o por actores.	



De estructura

Análisis de Contexto					
Para qué sirve:	Procedimiento:				
Permite entender el contexto donde se desarrolla el conflicto y comprender la complejidad política, económica, social y cultural del entorno.	<p>Paso 1. Elaborar un listado con los factores externos e internos que pueden influir en el conflicto.</p> <p>Paso 2. Establecer cuáles son los factores económicos que puedan tener relevancia en el conflicto.</p> <p>Paso 3. Establecer cuáles son los factores políticos que puedan tener relevancia en el conflicto.</p> <p>Paso 4. Establecer cuáles son los factores sociales que puedan tener relevancia en el conflicto.</p> <p>Paso 5. Establecer cuáles son los factores culturales que puedan tener relevancia en el conflicto.</p> <p>Paso 6. Elaborar un relato con los factores que tienen incidencia o influencia en el conflicto, hecho que permitirá comprender la complejidad del contexto donde se ha instalado el conflicto.</p> <p>Ejemplo de los factores políticos, económicos, sociales y culturales:</p>				
Cuándo se utiliza	Al realizar el análisis de un conflicto, se debe tener en cuenta la influencia que tienen los factores políticos, económicos, sociales y culturales en el mismo.				
Resultados	La identificación de los factores externos e internos que pueden gravitar en la transformación de un conflicto.				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>FACTORES POLÍTICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad. -Posibles cambios en el entorno político. -Legislación. -Políticas gubernamentales. -Políticas fiscales. -Periodo gubernamental y cambios. -Grupos de presión local. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>FACTORES ECONÓMICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producto Interno Bruto. -Tasa de empleo/desempleo. -Distribución de recursos. - Precios de intercambio de las materias primas. -Precios internacionales. </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>FACTORES SOCIALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Migración. -Indicadores de salud. -Determinantes de la Salud. -Condiciones del sector educativo. -Servicios básicos. </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>FACTORES CULTURALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usos y costumbres. - Normas de los Pueblos Indígena Originarios Campesinos. -Sistema de creencias. -Participación de las mujeres. </td> </tr> </table>	<p>FACTORES POLÍTICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad. -Posibles cambios en el entorno político. -Legislación. -Políticas gubernamentales. -Políticas fiscales. -Periodo gubernamental y cambios. -Grupos de presión local. 	<p>FACTORES ECONÓMICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producto Interno Bruto. -Tasa de empleo/desempleo. -Distribución de recursos. - Precios de intercambio de las materias primas. -Precios internacionales. 	<p>FACTORES SOCIALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Migración. -Indicadores de salud. -Determinantes de la Salud. -Condiciones del sector educativo. -Servicios básicos. 	<p>FACTORES CULTURALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usos y costumbres. - Normas de los Pueblos Indígena Originarios Campesinos. -Sistema de creencias. -Participación de las mujeres.
<p>FACTORES POLÍTICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad. -Posibles cambios en el entorno político. -Legislación. -Políticas gubernamentales. -Políticas fiscales. -Periodo gubernamental y cambios. -Grupos de presión local. 	<p>FACTORES ECONÓMICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producto Interno Bruto. -Tasa de empleo/desempleo. -Distribución de recursos. - Precios de intercambio de las materias primas. -Precios internacionales. 				
<p>FACTORES SOCIALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Migración. -Indicadores de salud. -Determinantes de la Salud. -Condiciones del sector educativo. -Servicios básicos. 	<p>FACTORES CULTURALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usos y costumbres. - Normas de los Pueblos Indígena Originarios Campesinos. -Sistema de creencias. -Participación de las mujeres. 				

Posiciones, Intereses y Necesidades (PIN)

Para que sirve:

Esta herramienta permite diferenciar las posiciones (demandas) de los intereses que motivan a los actores o partes intervinientes en el conflicto.

Las posiciones o demandas son las perspectivas, la postura, lo que “piden públicamente”.

Los intereses es lo que realmente se quiere conseguir en una situación dada, es la causa que motiva a pedir algo. Y las necesidades son los aspectos a los cuales no renunciarían.

Cuándo se utiliza

Para diferenciar los intereses de las posiciones y comprender la dinámica del conflicto.

Resultados

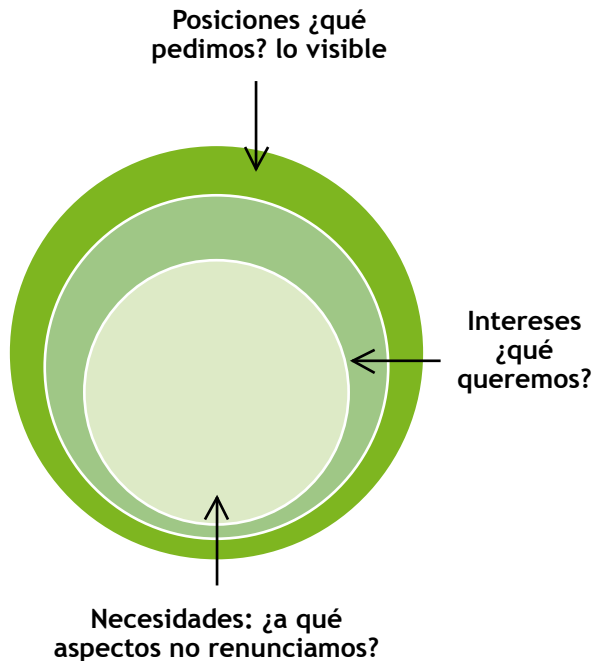
Los aspectos del conflicto que motivan a los actores.

Procedimiento:

Paso 1. Identificar las posiciones. ¿Qué están pidiendo (demandando) las organizaciones o grupos (hombres y mujeres).

Paso 2. Identificar los intereses (hombres y mujeres) ¿Qué es lo que realmente quieren?

Paso 3. Identificar los requerimientos esenciales vinculados con aspectos que difícilmente renunciarían.



Mapeo de Actores - (necesidades y miedos)

Para qué sirve:

Es un instrumento que permite aclarar en un formato comparable los atributos de varios grupos u organizaciones a quienes se los denomina como Actores, conocer sus necesidades, sus miedos y el poder con el que cuentan.

Cuándo se utiliza

Para entender las percepciones de las personas y grupos de personas (actores) y centrarse en los intereses e identificar las opciones que pueden haber para transformar el conflicto.

Resultados

Se tiene una matriz con la identificación de todos los grupos, organizaciones, cuales sus posiciones, necesidades, temores, poder y opciones para trabajar con ellos.

Procedimiento:

Paso 1. Identificar todos los actores del conflicto (hombres y mujeres)

Paso 2. Anotar las demandas de cada uno de los actores (hombres y mujeres)

Paso 3. Establecer los intereses de cada uno de los actores (que es lo que realmente piden).

Paso 4. Identificar cuáles son los temores de cada uno de los actores.

Paso 5. Identificar con qué medios cuentan los actores


Paso 6. Examinar que opciones existen con cada uno de los actores.

Todos los pasos deben incluir tanto a hombres como mujeres

Ejemplo:

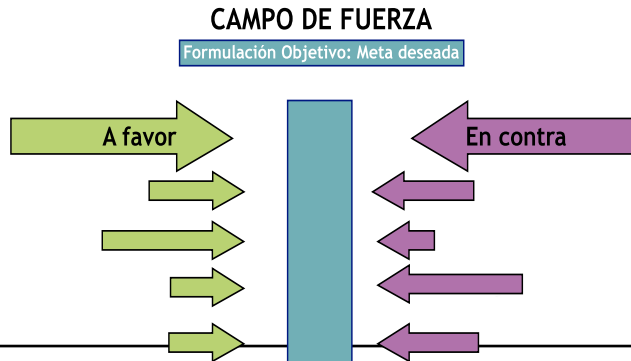
Actores	Asuntos (qué piden)	Intereses y necesidades	Miedos	Medios	Opciones

Árbol del conflicto

Para qué sirve:	Procedimiento:
Esta herramienta explica las causas de fondo o de raíz de un conflicto y sus efectos. Permite visualizar la interacción que se da entre los factores estructurales (raíces) y las consecuencias manifiestas o dinámicas.	<p>Paso 1. Dibuje un árbol (tronco, raíces y ramas).</p> <p>Paso 2. En el tronco escriba de que se trata el conflicto</p> <p>Paso 3. Identifique cuales son las raíces o causas del conflicto (ubíquelas en la raíz del árbol)</p> <p>Paso 4. Establezca la relación entre el conflicto y las causas y a partir de esta reflexión identifique las consecuencias o factores dinámicos, resultado del conflicto. Ubique las mismas en la copa del árbol (hojas del árbol).</p>
Cuándo se utiliza	Por ejemplo:
En el análisis de un conflicto cuando se requiere establecer la vinculación de los factores estructurales o estáticos (son las razones que provocan un conflicto) con las consecuencias o factores dinámicos.	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: left;">Efecto: Daño a bienes públicos.</div> <div style="text-align: left;">Efecto: Intervención Policial.</div> <div style="text-align: left;">Efecto: División población urbano/rural.</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin: 10px 0;"> <div style="text-align: left;">Efecto: Daño a bienes privados.</div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: right;">Efectos: Enfrentamientos con violencia.</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin: 10px 0;"> <div style="text-align: left;">Causas: Falta de coordinación del Ejecutivo con sociedad y Concejo Municipal.</div> <div style="text-align: right;">Efecto: Desconfianza de la población hacia Instituciones gubernamentales.</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin: 10px 0;"> <div style="text-align: left;">Causa: Desconocimiento de normas procedimentales.</div> <div style="text-align: right;">Causa: Elaboración discrecional del Plan Operativo Anual.</div> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content;"> <p>Tema principal: Incumplimiento de rendición pública de cuentas.</p> </div> </div> </div>
Resultados	
La identificación del tema conflictivo o el conflicto y la relación entre sus causas y las consecuencias o dinámicas (efectos).	

De estrategia y Acción

Campo de Fuerzas	
Para qué sirve:	Procedimiento: Paso 1. Formular el objetivo específico o el cambio que se quiere lograr respecto al conflicto analizado. Paso 2. Elabore un cuadro de dos columnas. Paso 3. En la columna A escribir todas las fuerzas que apoyan o están a favor del cambio que se quiere lograr. Paso 4. En la columna B escribir todas las fuerzas que evitarían lograr el cambio esperado. Paso 5. Analizar cuál de las fuerzas descritas podrían influir para fortalecer las fuerzas positivas y minimizar las fuerzas negativas. Paso 6. Identificar que fuerzas podrían aumentar la probabilidad de hacer efectivo el cambio esperado Paso 7. Dibujar flechas hacia la línea central, el tamaño de las mismas varía según su capacidad de influenciar en los factores positivos o negativos
El análisis de campos de fuerza ayuda a identificar factores positivos que apoyan y factores negativos que obstaculizan el cambio deseado o plan de acción en un conflicto.	
Cuándo se utiliza	
Sirve para desarrollar estrategias que permitan reducir, minimizar o eliminar las fuerzas negativas y construir las positivas.	
Resultados	
Cambio deseado y factores a favor y en contra identificados, para la formulación de la estrategia.	



Por ejemplo:

Objetivo: Modificar el “Anteproyecto de Ley de uso del suelo seguro” para consensuar entre los actores de la Federación de las Juntas de Vecinos de las áreas donde se implementaría la Ley, con el objeto de ser analizado y aprobado en el Concejo Municipal.

Análisis del campo de fuerzas

Voluntad Política de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)	→	←	Tiempo corto (máximo un mes). Próximas elecciones.
La FEJUVE apoya al GAM.	→	←	Elecciones prontas de la nueva directiva de la FEJUVE
Se cuenta con el personal técnico calificado para analizar el Anteproyecto de Ley.	→	←	Los decisores políticos son interinos.
Se tiene la mayoría en el Concejo Mucipal.	→	←	Ruptura de la alianza en el Concejo, reorganización de la oposición contra el Alcalde. Tiempo en contra para las modificaciones de la norma (consensuadas).
El reciente deslizamiento hace necesaria la aprobación de la norma.	→	←	Oposición de los vecinos para salir de la zona de peligro.

NOTA: Se puede asignar criterios de importancia o impacto a los factores, a favor y en contra, del cambio que se quiere lograr para fortalecer las fuerzas positivas y minimizar las negativas.

Formulación de Estrategias ⁷	
Para qué sirve:	Procedimiento: Paso 1. Seleccionar uno de los factores positivos o negativos del conflicto sobre el cual trabajar. Paso 2. Establecer el objetivo que se quiere lograr con relación al factor positivo o negativo seleccionado. Paso 3. Enumerar las actividades que se requieren, para alcanzar el objetivo formulado. Paso 4. Establecer responsables de las actividades. Paso 5. Establecer los tiempos para la realizar las actividades. Paso 6. Realizar el seguimiento a las actividades planificadas.
Para elaborar un plan de acción sobre los factores positivos o negativos del conflicto.	
Cuándo se utiliza	
Cuando se han identificado las causas del conflicto.	
Resultados	
Plan de acción.	

7

7. Elab. Propia para la Guía. 2017

Bibliografía⁸

Austin, Alex, Fischer, Martina, Ropers, Norbert. Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook.. Alemania. 2004

Cadarso, Pedro Luis Lorenzo. Fundamentos teóricos del conflicto social. Siglo XXI. España. 2001.

COSUDE,C.“Instrumentos de Análisis del conflicto”. Tip Sheet, 12. 2005

Darendorf, Ralph. “El conflicto social moderno”. Ensayo sobre la política de la libertad” Barcelona. Mondadori. 1990.

Escuela Boliviana de Diálogo. “Módulo 2 - Textos Conceptuales”. GIZ, Servicio Civil para la Paz. Santa Cruz. Versión 5/2016.

InWent - Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional). “Teoría Básica del Conflicto”. Lima Perú. 2008.

Jesús Ortego et al. “Manual para el facilitador en resolución de conflictos”. CERES, DIAKONIA. La Paz Bolivia. . 2000

Lederach, Jean Paul. “Conflict Transformation”.Good Books. USA. 2003

Ortega Pinto, Herbert. “Capacitación sobre análisis y transformación de conflictos” marzo 2011. Guatemala. Aportes de **Joyce L.Hocker y William W.Wilmot:** “Interpersonal Conflict”. Third Edition. Wm.C.Brown Publishers. USA. 1991.

Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Estado Boliviano en Prevención de crisis. “Monitoreo, Análisis y Alerta Temprana. Manual del Usuario”. GIZ - UE.. La Paz - Bolivia. 2014

Redorta, Joseph. Como Analizar Conflictos. Ed. Anagrama. España. 2004

Rubien, J.Z., Pruitt, D. G y Hee Kim.: Social Conflict: escalation, stalemate and settlement. (2^a edic). McGraw-Hill, New York, 1994.

Servicio Estatal de Autonomías. Conciliación de conflictos competenciales, económico financieros y controversias sobre acuerdos o convenios intergubernativos. 2017

8.Los gráficos han sido bajados de la página web. Google. Com - imágenes- seleccionados por temática.

LEYES

Ley No 031 Marco de Autonomías y Descentralización. 2010.

Ley No. 482 Gobierno Autónomos Municipales. 2014

Ley No. 026 Del Régimen Electoral. 2010

Ley No. 243 Contra el Acoso y Violencia Política Hacia las Mujeres. 2012



Av. 14 de septiembre N° 6154
entre calles 15 y 16 de obrajes
La Paz-Bolivia

Telf. 2916556 - Telf fax 2788628

Correo electrónico: acobol@acobol.org.bo

Página Web: www.acobol.org.bo