



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA



30
años

PROYECTO: “CONSERVACIÓN PARA LA PAZ”
FORTALECIENDO LAS CAPACIDADES PARA LA PAZ DE LOS
**REGIDORES(AS) MUNICIPALES Y
AUTORIDADES COMUNALES**



MANUAL >

PROYECTO: “CONSERVACIÓN PARA LA PAZ” FORTALECIENDO LAS CAPACIDADES PARA LA PAZ DE LOS REGIDORES(AS) MUNICIPALES Y AUTORIDADES COMUNALES

© Sociedad Peruana de Derecho Ambiental

Presidente: Jorge Caillaux

Director ejecutivo: Pedro Solano

Prolongación Arenales 437, San Isidro, Lima

Teléfono: (+511) 612-4700

www.spda.org.pe

USAID

Prolongación Primavera (Angamos Este) 543, Oficina 302

San Borja, Lima - Perú

Diseño e impresión: NEGRAPATA SAC

Jr. Suecia 1470, Urb. San Rafael - Lima 01

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

Nº 2016-09636

Tiraje: 100 ejemplares

Primera edición

Lima, marzo de 2016

El proyecto “Conservación para la Paz” tiene como objetivo principal la prevención y transformación de conflictos alrededor del uso de los recursos naturales, a escala local, en las comunidades campesinas y nativas que se encuentran en la zona adyacente del Área de Conservación Regional Alto Nanay Pintuyacu Chambira y la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional Alpahuayo Mishana en el departamento de Loreto. Asimismo el proyecto busca llamar la atención sobre la importancia de mapear y monitorear los conflictos socioambientales a escala local. La SPDA logrará este objetivo mediante el fortalecimiento de la gobernanza ambiental y la institucionalización de espacios de diálogo participativos para mejorar la gestión de los recursos naturales y los procesos de transformación de conflictos, promoviendo nuevas formas de relacionamiento entre instituciones y usuarios.

Todos los derechos reservados de acuerdo al D. Leg. 822 (Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción sin autorización previa de los autores.

Impreso en papel reciclado “Cyclus Print”. Fabricado con 100% fibras recicladas, libres de cloro y blanqueados ópticos, certificadas por NAPM (National Association of Paper Merchants). Ha sido elaborado además con Bioenergía (energía no contaminante) y está certificado por Ecoflower y Blue Engel, que identifican productos hechos bajo el manejo medioambientalmente apropiado, con responsabilidad social y económicamente viable de los recursos.

Los beneficios por el uso de este papel se refleja en un menor impacto al ecosistema, equivalente a:

-  **15 kg** de residuos sólidos no generados
-  **3 kg** de gases de efecto invernadero evitados
-  **31 km** no recorridos en auto estándar
-  **486 l** de agua ahorrados
-  **45 kWh** de energía no consumida
-  **25 kg** de fibra de árbol ahorrada



Licencia nr.: DK/11/1



Fuente: www.arjowigginsgraphic.com

MANUAL >

FORTALECIENDO LAS CAPACIDADES PARA LA PAZ DE LOS REGIDORES(AS) MUNICIPALES Y AUTORIDADES COMUNALES

	Pág.
Presentación	3
Capítulo I. Funciones y atribuciones de los regidores(as)	4
Capítulo II. La prevención y transformación de conflictos en el Perú	10
Capítulo III. Mecanismos y estrategias para potenciar los roles en la prevención de conflictos	16

Presentación

Le damos la más cordial bienvenida al manual de capacitación para regidores(as) y autoridades comunales, componente del proyecto Conservación para la Paz, financiado por USAID y desarrollado por la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental-SPDA.

Juntos aprenderemos a trabajar por la paz, es decir, seremos personas que apoyan a que nuestros colegas, vecinos, amigos, familiares y otros para que a su vez puedan comprenderse más y mejor. Esta tarea no es nueva: ¿cuántas veces hemos hablado con dos hijos o hermanos disgustados buscando que se entiendan y hagan las paces? Seguro que muchas veces. Pues bien, en esta oportunidad podremos aprender más formas de “hacer las paces”.

Este proyecto, del que ya somos parte y en el que trabajaremos en equipo, nos ayudará a aprender sobre los conflictos y la violencia. El conflicto, que muchas veces es visto como pelea, sucede siempre en nuestras vidas y, aunque no se crea, nos da la oportunidad de darnos cuenta qué hacemos mal (lo que causó el conflicto) y nos invita a cambiar y a ser mejores. Aprender a ver esas oportunidades y no quedarnos atrapados en el desacuerdo es uno de los principales ejercicios que practicaremos en el taller.

Aprenderemos, por otro lado, que la violencia es distinta al conflicto. La violencia sí se puede evitar, ya que pone en peligro a las personas, a las propiedades y a nosotros mismos. Aprenderemos a ayudar a evitar que nosotros u otras personas lleguemos a usar este recurso. Nada vale tanto como nuestra integridad o la de nuestros semejantes.

Durante nuestra formación como regidores(as) y autoridades comunales y nosotros con nuestras manos y nuestras voces construiremos puentes de diálogo y entendimiento que permitan que dos o más actores en conflicto hablen, se entiendan y hagan las paces.

Esperamos que este material sea una eficiente ayuda a su formación como líder para la paz y se afiance la construcción de paz en su localidad. Esta tarea le permitirá transformarse como persona y mejorarse a sí mismo y a su comunidad.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LOS REGIDORES(AS)

El artículo 194 de la Constitución Política del Perú establece que la estructura orgánica de gobierno local la conforma el Concejo Municipal como órgano normativo y fiscalizador, y la Alcaldía, como órgano ejecutivo. Por otro lado, el último párrafo del artículo 5 de la Ley Orgánica de Municipalidades establece que el Concejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras, pero también funciones articuladoras y comunicativas entre el gobierno municipal y la población. Estos aspectos son fundamentales para promover la prevención de conflictos socioambientales.

	Art 10° LOM	
Ley Orgánica de Municipalidades Atribuciones y obligaciones de los regidores(as) - Artículo 10	(10-1)	Proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos.
	(10-2)	Formular pedidos y mociones de orden del día.
	(10-4)	Desempeñar funciones de fiscalización de la gestión municipal.
	(10-5)	Integrar, concurrir y participar en las sesiones de las comisiones ordinarias y especiales que determine el reglamento interno y en las reuniones de trabajo que determine o apruebe el Concejo Municipal.
	(10-6)	Mantener comunicación con las organizaciones sociales y los vecinos a fin de informar al Concejo Municipal y proponer la solución de problemas.
		Desempeñar por delegación las atribuciones políticas del alcalde.

Derecho de los regidores

Entre otros derechos, los regidores por delegación pueden integrar el Consejo de Coordinación Local Provincial y Distrital.

I Revista Actualidad Gubernamental N° 45, julio de 2012.

I. Importancia de las funciones normativa, fiscalizadora y de vínculo comunicativo con la población

Proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos

Las ordenanzas. Son las normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba la organización interna, la regulación, administración y supervisión de los servicios públicos y las demás materias en las que la municipalidad tiene competencia normativa. Los proyectos de ordenanzas presentados por los regidores deben ser previamente discutidos en las comisiones de regidores respectivas y, una vez aprobadas, deben elevarse a la sesión de Concejo para su debate. La aprobación en esta instancia debe efectuarse de acuerdo a lo establecido en los artículos 9, 40 y 44 de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.

Los acuerdos. Son decisiones que toma el Concejo referidas a asuntos específicos de interés público, vecinal o institucional. Se adoptan o se aprueban por mayoría calificada o mayoría simple. El alcalde tiene voto dirimente en caso de empate.

Formular pedidos y mociones de orden del día

Los pedidos son proposiciones mediante las cuales los regidores ejercen su derecho de solicitar la información que consideren necesaria a los funcionarios de la administración municipal para esclarecer temas o hechos y tener mayores elementos de juicio para tomar decisiones adecuadas en el ejercicio de sus funciones o para los efectos de fiscalización.

Las mociones de orden del día son proposiciones mediante las cuales los regidores ejercen su derecho de solicitar al Concejo que adopte decisiones sobre asuntos importantes para los intereses de la municipalidad o de la comunidad. Deben ser presentados por escrito con la debida fundamentación.

Desempeñar funciones de fiscalización de la gestión municipal

Esta función se manifiesta en el control, evaluación y seguimiento de los planes y proyectos de desarrollo local, del presupuesto participativo anual y de la ejecución de obras, de los servicios públicos locales y la labor de las empresas municipales. En general, los regidores ejercen funciones de fiscalización sobre el cumplimiento de normas que apruebe el Concejo Municipal. Asimismo, fiscalizan el adecuado funcionamiento de las unidades orgánicas administrativas, pueden solicitar la rendición de cuentas, reportes periódicos, notas informativas en cada sesión de Concejo sobre el avance del presupuesto, entre otros.

Integrar, concurrir y participar en las sesiones de las comisiones ordinarias y especiales que determine el reglamento interno, y en las reuniones de trabajo que determine o apruebe el Concejo Municipal

Las comisiones de regidores son órganos consultivos del Concejo Municipal que tienen como objetivo efectuar estudios, formular propuestas, proyectos y emitir dictámenes sobre asuntos de su competencia o las que el Concejo les encargue. Las comisiones ordinarias de regidores se conforman en la primera sesión ordinaria del año fiscal por acuerdo de Concejo, donde se asignan los cargos correspondientes y son elegidos por un año.

Las comisiones especiales de regidores deben constituirse por acuerdo del Concejo y son para asuntos específicos que no corresponden a ninguna de las comisiones ordinarias o que por su importancia o gravedad así lo requieran. El acuerdo de Concejo que constituye la comisión especial determinará con precisión el encargo, su constitución, presidente y vicepresidente y de los demás miembros, indicando el plazo asignado para la ejecución de la labor.

Mantener comunicación con las organizaciones sociales y los vecinos a fin de informar al Concejo Municipal y proponer la solución de problemas y necesidades

Se convierten en intercomunicadores válidos de lo que el conjunto de familias de su territorio desea obtener. Hay que precisar que esta función no limita su función fiscalizadora.

Desempeñar por delegación las atribuciones políticas del alcalde

El regidor designado por el alcalde para asumir las funciones políticas de este debe realizarlas a través de una resolución de alcaldía que lo autorice cuando el titular no pueda estar presente o se encuentre ausente por diversos motivos. Sin embargo, hay que tener presente que se delega la ejecución pero no la autoridad.

Entre otros derechos, los regidores por delegación pueden integrar el Consejo de Coordinación Local Provincial y Distrital

(Arts. 98 y 102 - Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972)
El Consejo de Coordinación Local Provincial es un órgano de coordinación y concertación de las municipalidades provinciales.

Está integrado por el alcalde provincial que lo preside, pudiendo delegar tal función al teniente alcalde y los regidores provinciales; por los alcaldes distritales de la respectiva jurisdicción provincial, y por los representantes de las organizaciones sociales de base, comunidades campesinas y nativas, asociaciones, organizaciones de productores, gremios empresariales, profesionales, universidades y juntas.

En el caso de las municipalidades distritales, está integrado por el alcalde distrital que lo preside, pudiendo delegar tal función en el teniente alcalde y los regidores distritales; por los alcaldes de centros poblados de la respectiva jurisdicción distrital y por los representantes de las organizaciones sociales de base, comunidades campesinas y nativas, asociaciones, organizaciones de productores, gremios empresariales, juntas vecinales y cualquier otra forma de organización de nivel distrital.

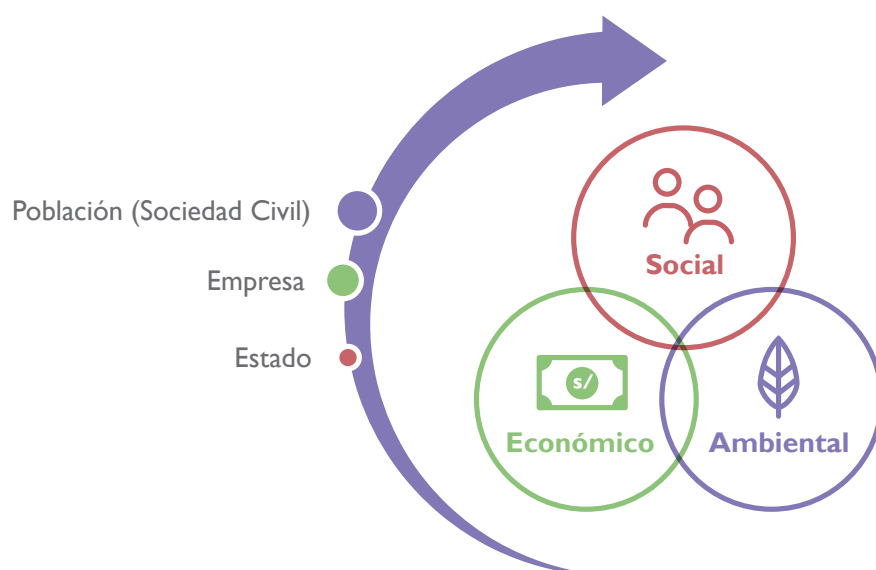
2. Principios que orientan las funciones de los regidores(as)

- a. **Conflicto de intereses:** No participar profesional o personalmente en actividades que afecten a la gestión municipal.
- b. **Influencia basada en el cargo:** No hacer uso de su posición y cargo político para recomendar y beneficiar a amigos o parientes.
- c. **Viajes al exterior o interior del país:** No viajar con recursos públicos, excepto cuando haya resultados verificables y cuando el Concejo Municipal lo apruebe.
- d. **Recepciones, celebraciones y fiestas en la municipalidad:** No consumir bebidas ni alimentos a cuenta del presupuesto de la municipalidad.
- e. **Regalos y otras dádivas:** No aceptar, en su condición de servidores públicos, regalos, regalías o dádivas de ningún tipo o valor, provenientes del sector privado, ni de otras instituciones públicas.
- f. **Cumplimiento de sus obligaciones:** Los regidores(as) deben ejercer efectivamente las funciones establecidas en la legislación municipal, y las demás normas municipales vigentes.

El cumplimiento de todas estas recomendaciones y otras a sugerir, les permitirá a los regidores(as) ganar legitimidad social pues facilita una relación armoniosa con la población basada en el reconocimiento de la ética en el ejercicio de la gestión pública.

3. ¿Cuál es el rol de los regidores en la gestión ambiental?

El cuidado del ambiente representa en la actualidad un tema de agenda mundial. Cada país debe elaborar planes y programas de desarrollo tomando en cuenta el modelo de desarrollo sostenible que considera equilibrar tres aspectos estratégicos: lo económico, lo social y lo ambiental, convocando el compromiso de la población, la empresa y el Estado en todos sus niveles.

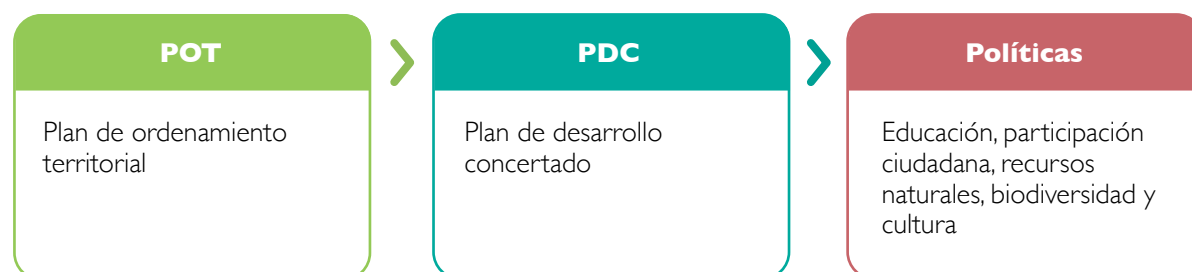


La gestión ambiental tiene carácter transectorial y está a cargo de los ministerios o los organismos fiscalizadores de los sectores correspondientes a las actividades que desarrollan las empresas sin perjuicio de las atribuciones de los gobiernos regionales y locales —quienes consultan entre sí— con el fin de armonizar sus políticas, evitar conflictos o vacíos de competencia.



Elaboración: Nancy Bahamonde

La gestión ambiental debe estar articulada al:

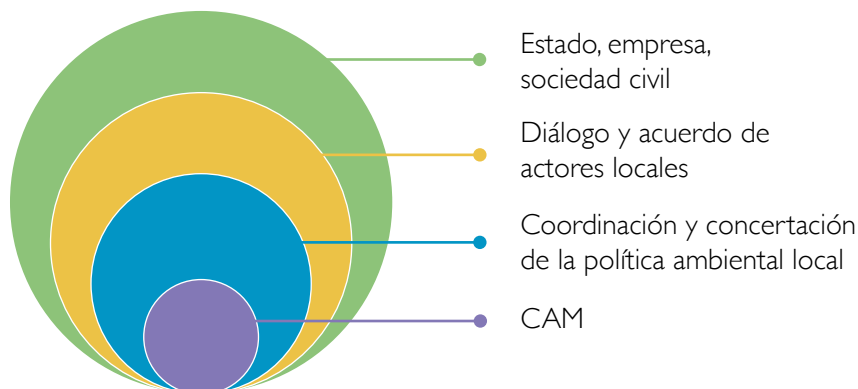


¿Cómo debe diseñarse un Sistema Local de Gestión Ambiental?

(Ley N° 28245 – Ley Marco del Sistema de Gestión Ambiental, Artículo 24, Ley N° 27972 - LOM, artículo 73)

El diseño de un Sistema Local de Gestión Ambiental debe empezar con la creación de una Comisión Ambiental Municipal, instancia encargada de la coordinación y la concertación de la política ambiental local, que promueva el diálogo y el acuerdo entre los actores locales. Estará compuesta por actores del nivel local, tanto del sector público como del sector privado y la sociedad civil.

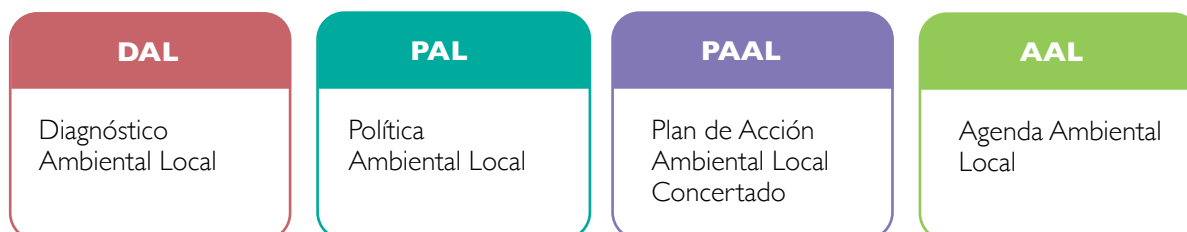
Estas comisiones son creadas y/o reconocidas por ordenanzas, que establecen su composición y funciones. La Comisión Ambiental Municipal articula las políticas ambientales locales con las Comisiones Ambientales Regionales (CAR) y el MINAM (Ley N° 28245 – Ley Marco del Sistema de Gestión Ambiental, artículo 25, y Decreto Legislativo 1013, Ley de Creación y Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente 17, 17.2)



La Comisión Ambiental Municipal (CAM) se crea a través de una ordenanza basada en las políticas ambientales municipales, regionales y las de Ministerio del Ambiente. Debe contener su composición y funciones.



Esta instancia deberá abocarse en principio a la elaboración participativa de un diagnóstico ambiental local que sirva como insumo para la Política Ambiental Local y el Plan de Acción Ambiental Local concertado, y que se complementará con la Agenda Ambiental Local.



Funciones de la Comisión Ambiental Municipal

Concertar la política ambiental local para la implementación del SLGA.

Construir participativamente el PAAL que serán aprobados por la municipalidad.

Lograr compromisos concretos de las instituciones integrantes en base a una visión compartida.

Elaborar propuestas para el funcionamiento, aplicación y evaluación de los instrumentos de gestión ambiental y la ejecución de políticas ambientales.

Facilitar el tratamiento apropiados para la resolución de conflictos ambientales.

Participación y representación en la instancia regional.

Promover diversos mecanismos de participación de la sociedad civil en la gestión ambiental.

4. La función fiscalizadora de los regidores en el Sistema de Gestión Ambiental Local

Este rol de fiscalización impulsa y respalda la participación activa de la población en la vigilancia de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores que intervienen en programas municipales, para orientar las políticas municipales con equidad y sin exclusión.

Es indispensable que los regidores(as) tengan apertura a las iniciativas ciudadanas, se ganen la confianza y la colaboración de las organizaciones sociales para elaborar las normas de manera concertada.

También les corresponde acercarse a su población para conocer sus necesidades, canalizarlas al gobierno local y motivar su participación en los procesos de fiscalización de la normatividad ambiental.

El rol de fiscalización de los regidores(as) en el proceso de construcción de un Sistema de Gestión Local Ambiental debe centrarse en tres aspectos:

Garantizar el cumplimiento de las funciones ambientales del gobierno local que impacten en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Implica vigilar que las funciones ambientales de los gobiernos locales se basen en el desarrollo sostenible, defensa y protección del medio ambiente para beneficiar de manera directa a la población de la provincia, distrito o centro poblado.

Garantizar la participación de la población en la construcción de un Sistema Ambiental Municipal para la preservación del medio ambiente.

Implica acercarse a la población para conocer sus necesidades, canalizarlas al gobierno local y motivar su participación en los procesos de fiscalización de la normatividad ambiental a través de alianzas estratégicas con los ministerios, organismos de regulación ambiental, Gobierno Regional, entre otros.

Garantizar la incorporación de recomendaciones de las iniciativas ciudadanas, plasmadas en una iniciativa de ordenanza que crea la Comisión Ambiental Municipal, elevarla a sesión de Concejo como estrategia para la prevención de conflictos socioambientales.

Implica asegurarse de que exista coordinación y concertación de la política ambiental local, promoviendo el diálogo y el acuerdo entre los actores locales de nivel local, tanto del sector público como del sector privado y la sociedad civil. La elaboración participativa de un diagnóstico ambiental local debe servir como insumo para la Política Ambiental Local y el Plan de Acción Ambiental Local concertado, que se complementará con la Agenda Ambiental Local como instrumentos valiosos para la implementación de la Comisión Ambiental Municipal.

5. La Comisión Ambiental Municipal

Los gobiernos regionales y locales ejercen competencias compartidas en materia de evaluación y regulación de actividades económicas y productivas dentro de su ámbito jurisdiccional y en la medida que hayan operado una transferencia efectiva de competencias, recursos y capacidades. También ejercen competencias específicas para controlar y supervisar el cumplimiento de las normas, contratos, proyectos y estudios en materia ambiental, así como sobre el uso racional de los recursos naturales, en sus respectivas jurisdicciones.

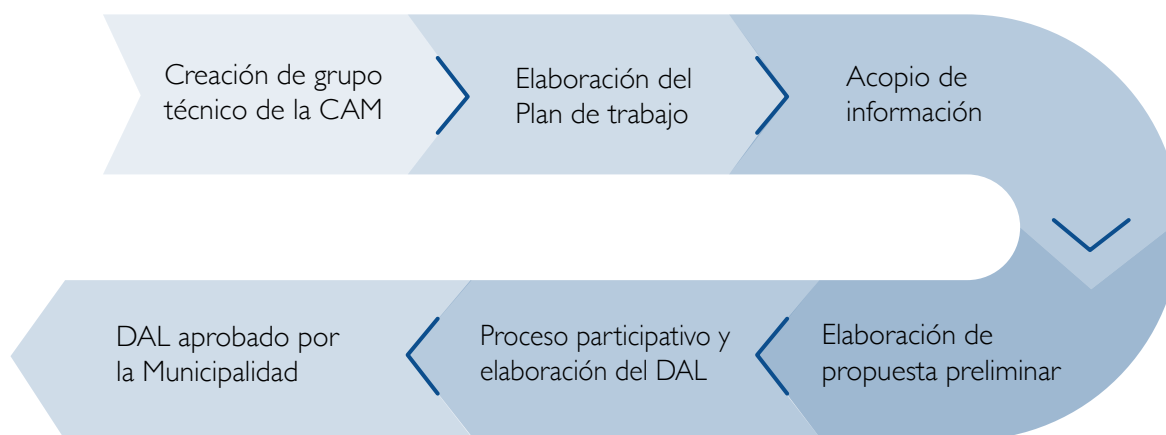
Los gobiernos locales ejercen funciones ambientales en concordancia con las políticas, normas y planes nacionales, sectoriales y regionales, en el marco de los principios de la gestión ambiental. Deben implementar el sistema local de gestión ambiental, sobre la base de los órganos que desempeñan diversas funciones ambientales que atraviesan el gobierno local y con la participación de la sociedad civil.

Asimismo, deben coordinar la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental con los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional, en el marco del Sistema Nacional y Regional de Gestión Ambiental. Esta labor debe integrar a las entidades públicas y privadas que desempeñan funciones ambientales o que tengan incidencia sobre la calidad del medio ambiente, así como a la sociedad civil.

Además de las competencias básicas, tienen a su cargo aquellas relacionadas con la promoción de la gestión sostenible de los recursos naturales: suelo, agua, flora, fauna y biodiversidad, con la finalidad de integrar la lucha contra la degradación ambiental con la lucha contra la pobreza y la generación de empleo en el marco de los planes de desarrollo concertado (**artículos 139 al 141 de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades**).

Participan, apoyan y aprueban la creación de Comisiones Ambientales Municipales mediante ordenanza municipal. En el cumplimiento de sus funciones como instancias de gestión ambiental se encargan de coordinar y concertar la política ambiental municipal, que promueve el diálogo y el acuerdo entre los sectores público y privado. En la ordenanza municipal debe establecerse su ámbito, funciones y composición.

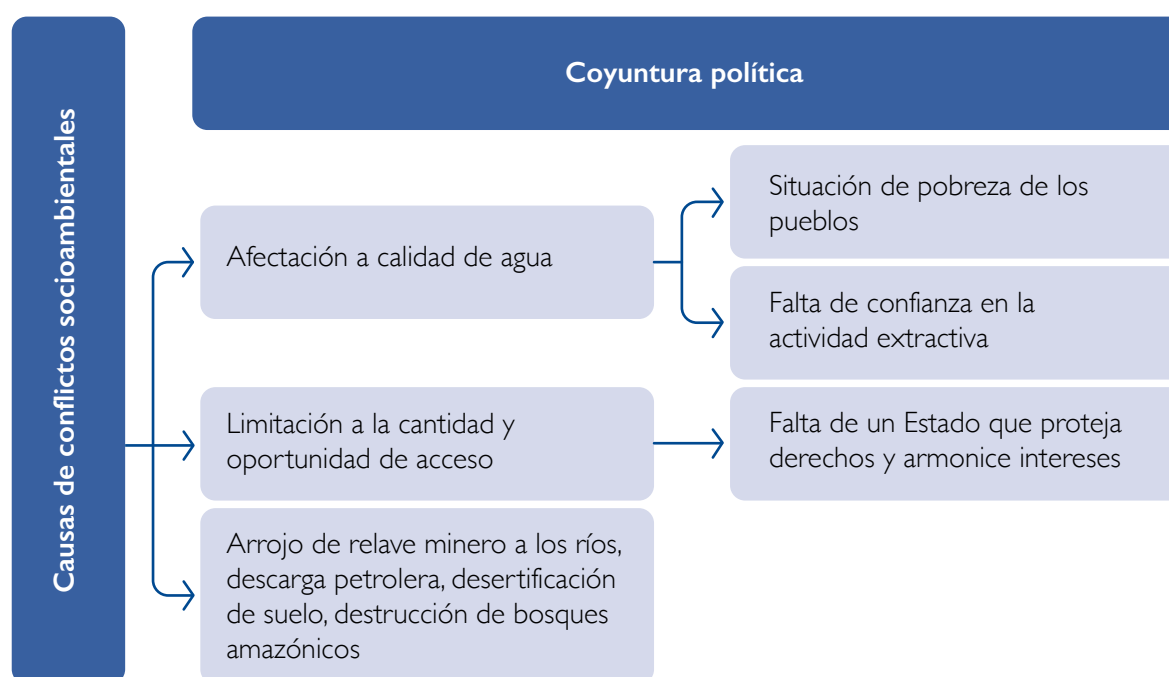
Flujograma para la creación de la Comisión Ambiental Municipal



LA PREVENCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS EN EL PERÚ

I. Los conflictos sociales en el Perú

En nuestro país, los conflictos sociales son una problemática recurrente y están asociados con distintos tipos de demandas sociales. La mayor parte de ellas tienen que ver con cuestiones socioambientales.



Elaboración: Nancy Bahamonde

El uso y aprovechamiento del agua es una causa de enfrentamientos entre sectores de la sociedad y entre estos y el Estado o las empresas. Por ello, es necesario involucrar a los tres niveles de Gobierno que tienen facultades en esta materia, tanto las que desarrollan tareas de gestión pública como las de gestión de conflictos sociales.

2. ¿Cómo se abordan los conflictos sociales en nuestro país?

De acuerdo con el Sistema de Monitoreo y Alerta Temprana de la Defensoría del Pueblo, a diciembre de 2015, son 211 conflictos sociales, 145 de los cuales son conflictos socioambientales —la mayor parte de ellos vinculados al agua—. Existen varias instituciones que se encargan de monitorear, gestionar y mediar en los conflictos sociales.

La **Defensoría del Pueblo**, un órgano autónomo que se encarga de velar por el respeto a los derechos de los ciudadanos y por el efectivo cumplimiento de los deberes estatales, ha sido una de las primeras instituciones en monitorear y enviar alertas tempranas a los organismos competentes del Estado cuando se presentaban situaciones de conflictividad.

Oficinas especializadas en el Estado para la gestión de conflictos

La conflictividad que ha vivido el país se ha incrementado debido a la presión que existe sobre los recursos naturales por parte de la población, las empresas privadas y el Estado —cuyas visiones de desarrollo, aprovechamiento y gestión de los recursos entran en tensión e inclusive en enfrentamiento—. A raíz de ello, surge al interior de la Presidencia del Consejo de Ministros una oficina encargada de abordar los conflictos cuya solución depende de alguna de las distintas carteras ministeriales. Actualmente a esta instancia de la PCM se le conoce como la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros, que pertenece al Poder Ejecutivo del Estado. El Estado peruano ha ido desarrollando sus propias instituciones para trabajar los conflictos sociales en cada uno de los ministerios:

Sector	Institucionalidad
Presidencia del Consejo de Ministros	Fortalecimiento mediante N° 106-2012-PCM
Ministerio de Energía y Minas	Oficina de Gestión Social
Ministerio del Ambiente	La Oficina de Asesoramiento en Asuntos Socioambientales (OAAS). También se cuenta con una oficina especializada en OEFA y SENACE
Ministerio de Producción	Resolución Ministerial 448-2012-PRODUCE Grupo para propiciar el diálogo y la cultura de paz
Ministerio de Agricultura	La Dirección General de Asuntos Ambientales DGAA Y LA Unidad de Gestión de Conflictos
ANA	Unidad de Prevención y Gestión de Conflictos (UPGC)
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	La Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Y Responsabilidad Social Empresarial Laboral DPSCRESEL
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Dirección General de Asuntos Socioambientales
Ministerio del Interior	La Dirección de Relaciones Comunitarias y Orden Interno DRCOI
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Resolución Ministerial 076-2010-VIVIENDA Unidad de Gestión de Conflictos Sociales.

Oficinas especializadas en los gobiernos regionales para la gestión de conflictos

En los últimos años, los distintos gobiernos regionales del Perú han ido asumiendo un rol más activo en la prevención y gestión de los conflictos que se desarrollan en sus regiones. Por ello, los gobiernos regionales son un nivel muy importante para tratar y resolver tempranamente los problemas regionales que generan conflictos. En los conflictos más agudos y complejos, los gobiernos regionales necesitan trabajar coordinadamente con los sectores y el Gobierno nacional. Además, los gobiernos regionales también necesitan coordinar con los niveles de gobierno local y provincial para identificar tempranamente los problemas y actuar sobre los conflictos cuando estos recién están surgiendo.

Las oficinas para manejo de la conflictividad social ubicadas en algunos gobiernos regionales son:

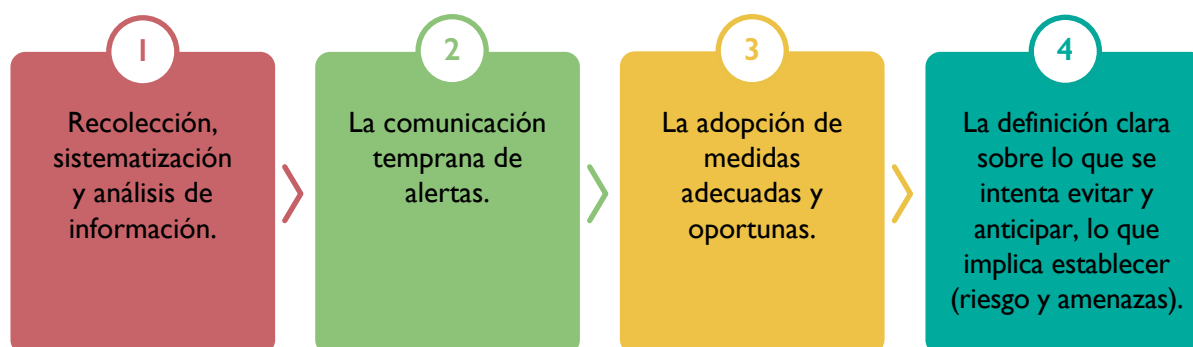
Gobierno Regional	Institucionalidad
Apurímac	Existe oficina (IPDC en estudio para PNUD: 2013)
Ayacucho	Existe oficina (con asesoría de GIZ)
Arequipa	Existe oficina (IPDC en estudio para PNUD: 2013)
Cusco	Dirección de Prevención y Solución de Conflictos (operativa)
Huánuco	Oficina consta en el organigrama institucional
Junín	Ordenanza Regional N° 107-2011-GRJ/CR
Lambayeque	Con experiencias en abordaje de conflictos
Lima	Dirección de Prevención y Solución de Conflictos
Loreto	Existe oficina (IPDC en estudio para PNUD: 2013) OR 011-2014-GRL-CR
Moquegua	Existe oficina (IPDC en estudio para PNUD: 2013)
Pasco	Existe oficina (IPDC en estudio para PNUD: 2013)
Piura	Existe oficina (IPDC en estudio para PNUD: 2013)
Puno	Ordenanza Regional 013-2011-GRP-CRP
San Martín	RER N° 739 -2014-GRSM/PGR
Tacna	Existe oficina (IPDC en estudio para PNUD: 2013)

3. ¿Qué es el Sistema Nacional de Prevención de Conflictos Sociales?

Este sistema se propone articular información oportuna de la mano con los funcionarios e instituciones del Estado y la sociedad civil. Esa tarea cumplida nos da como resultado un sistema de alerta temprana.

Posteriormente se puede desarrollar políticas y estrategias para abordar el conflicto en cuestión, logrando que el Estado haga suya una forma regular de situarse y actuar frente a los conflictos sociales.

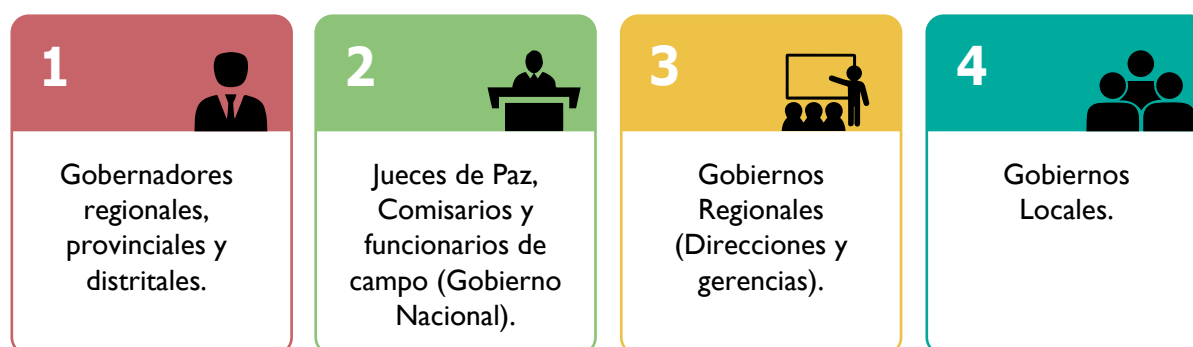
Veamos cómo funciona:



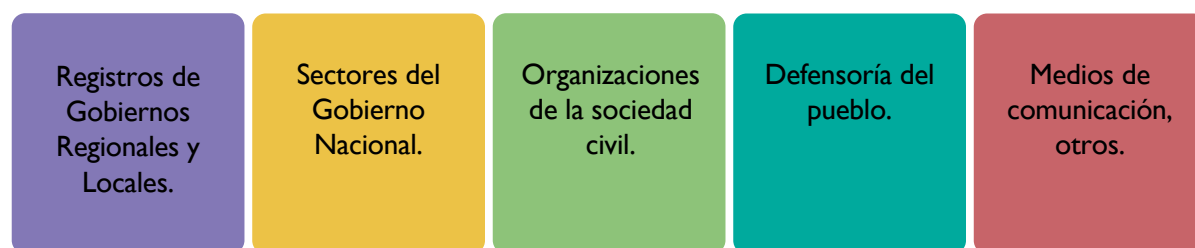
La red institucional creada por el Gobierno a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) articula las diferentes instancias y niveles de gobierno, afirmando la presencia del Estado en todos sus niveles, genera una cultura orientada hacia la prevención que aborda las causas que generan los conflictos, y busca conectar las políticas públicas de los diferentes sectores, agencias e instituciones para atender las demandas de los ciudadanos como una herramienta clave para el fortalecimiento del sistema democrático y la gobernabilidad del país.

4. ¿Quiénes son los actores que intervienen en el proceso de prevención de conflictos?

Ellos son parte de lo que la ONDS identifica como el primer nivel de cercanía a la población, y de capacidad resolutive.

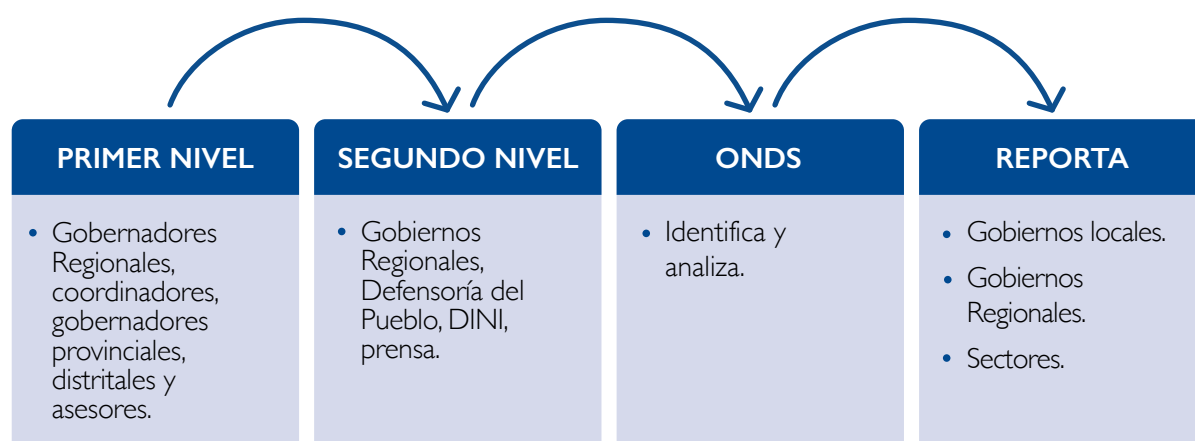


El segundo nivel tiene que ver con las instituciones civiles y del Estado que realizan un monitoreo y registro de las situaciones de conflicto, de modo que alertan a los órganos ejecutores con facultad para resolver determinada situación conflictiva.



5. ¿Cómo operan las redes del Sistema de Alerta Temprana para la Prevención de Conflictos?

Aunque el Sistema Nacional de Prevención de Conflictos está en proyecto y en proceso de desarrollo y maduración, las instituciones públicas y organizaciones sociales, privadas, redes, etc. se articulan formal e informalmente para lograr una acción articulada para el manejo del conflicto. Tenemos los siguientes niveles de acción:



Los actores de primer y segundo nivel identifican y analizan los conflictos en las diferentes zonas del país. Al reportarlos, deben ser analizados para aplicar la estrategia preventiva en coordinación de los tres niveles de Gobierno.

¿Por qué es importante la actuación en conflictos?

A pesar de que los efectos de los conflictos son generalmente negativos por la tensión, impactos o acciones de fuerza que se emplean, hay muchos beneficios de actuar sobre los conflictos cuando se hace de forma pacífica, responsable y sobre todo temprano, porque nos permite convertirlos en una oportunidad de cambio social:

Responder al contexto social	Integrarse a los esfuerzos de reforma estatal	Comenzar con esfuerzos por la construcción de paz
• Altos niveles de conflictividad social. • Impacto en la calidad de vida de poblaciones. • Impacto en las grandes y medianas inversiones que se usan para la inversión en programas sociales.	• Reforma estatal y modernización del Estado Ley N° 27658. • Lineamientos RM 161-2011-PCM. • Multisectorialidad de conflictos sociales DS 056-2009-PCM • Esfuerzos ministeriales y regionales en organizar oficinas especializadas en la gestión de conflictos.	• Institucionalización de la cultura de diálogo. • Integrar esfuerzos de actores privados (empresas y su sector) y sociales (Iglesia, sociedad civil). • Oportunidad de impactar en una mejor calidad de vida.

¿Qué avances existe en nuestro país en la prevención y gestión de los conflictos?

En los últimos 10 años, los peruanos nos hemos dado cuenta de que todos necesitamos contribuir con una cultura de paz, a fin de que los problemas de desarrollo y las necesidades de la población sean resueltos de una manera pacífica y democrática.



MECANISMOS Y ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LOS ROLES EN LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

I. ¿Qué es un conflicto?

Un conflicto es una situación en la que dos o más personas sienten que están en desacuerdo y en competencia por un recurso (animado, inanimado) que creen escaso y por el que se movilizan para obtenerlo. En esta competencia, pueden darse casos de violencia y peligro que requerirían la intervención de otra persona para tranquilizarlos, o del Estado para frenar el peligro para la vida y la propiedad.

En el siguiente cuadro se indica la definición de un conflicto. Aprendamos estos cinco cuadros para saber cuándo nos encontramos frente a un conflicto.



Ejemplo práctico:

Dos hermanos quieren una papaya. Uno la quiere para comerla y el otro quiere las pepas para usarlas como medicina. En la casa solo hay una papaya pequeña y cuando la ven, intentan tomarla. En ese momento, cada uno dice que quiere la papaya pero ninguno dice para qué e inician una pelea por la fruta. La madre de ambos, preocupada, interviene.

En este caso le preguntamos: ¿Este es un conflicto? ¿Por qué? ¿Cuál es la situación conflictiva? ¿Quiénes sienten el desacuerdo? ¿Por qué están en desacuerdo, qué objeto sienten que es escaso? ¿Qué hacen cuando se dan cuenta de que compiten por un recurso que creen escaso? ¿Requirió la intervención de una persona ajena a la pelea?

¿Por qué necesitamos entender el conflicto?

Un conflicto permite aprender mucho más de la situación y de las personas que están involucradas, siempre y cuando estemos en la disposición de aprender de esta experiencia. Nosotros como funcionarios, líderes, agentes de paz, personas reconocidas, etc. podremos ayudar a los actores a resolver los conflictos si facilitamos el análisis y la comprensión de los actores sobre qué trata el conflicto, cuáles son las preocupaciones del otro, qué necesidades, bienes, e intereses están en riesgo, etcétera.

El conflicto no tiene que ser negativo, caótico y mucho menos destructivo. Puede ser un punto de quiebre para responder a malestares, incomunicación, temores, etc. que no han sido trabajados o resueltos durante mucho tiempo. En el siguiente cuadro, indicamos las oportunidades de cambio que nos ofrece un conflicto. Mediante cinco propuestas, le aconsejamos que la próxima vez que vea un conflicto, esté más atenta o atento a las posibilidades de mejora que ofrece. Luego explicaremos lo dicho usando el ejemplo de los hermanos en pelea por una fruta.

¿Qué es?	Situación normal en nuestras vidas.	< El conflicto es un hecho que le ocurre a cualquier ser humano.
¿Qué vemos?	El desacuerdo y desconfianza entre personas como algo negativo.	< Podemos enfocarnos y reducir los efectos negativos del conflicto.
¿Qué permite?	Es una oportunidad de mejora y es un motor de cambio.	< Para ello, debemos enfocarnos y encauzar los efectos positivos del conflicto.
¿Qué podemos cambiar?	Mejorar relaciones y lograr nuevas ideas de desarrollo conjunto.	< Podemos reconstruir el tejido social, diálogo, mejorar las relaciones.
¿En qué apoyarnos?	En las personas y sus relaciones.	< Todos pueden participar para reparar juntos las relaciones de confianza.

Desde el concepto de conflictos, vamos a distinguir tres tipos: los conflictos personales, que son aquellos cuestionamientos que nos generan dudas sobre qué camino tomar; los conflictos grupales, que son entre dos o más personas; y los conflictos sociales, cuando están involucrados muchos actores, poblaciones, grupos humanos (tantos que son difíciles de contar).

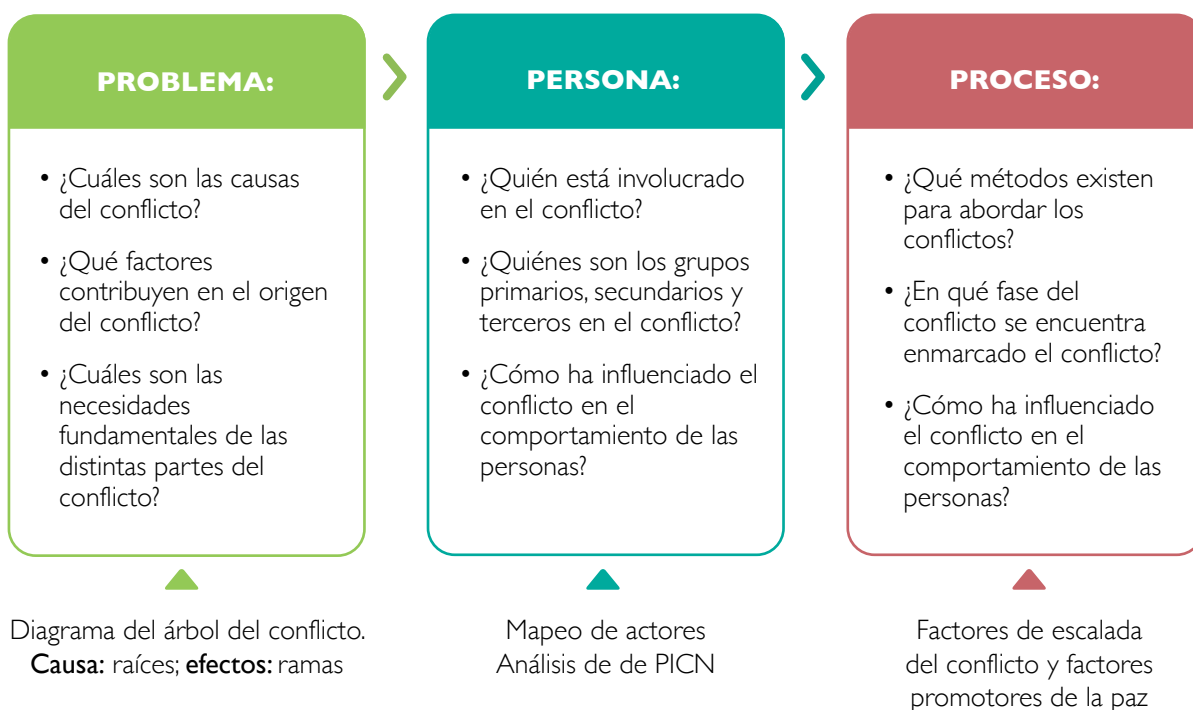
¿Qué elementos tiene un conflicto?

Los elementos de un conflicto son los siguientes:

Actores	Problemas	Procesos
Son aquellas personas que están involucradas en el conflicto y pueden ser: Actores primarios. Los que están más afectados. Actores secundarios. Personas que influyen en los actores primarios y son afectadas indirectamente por el conflicto.	Es la base del conflicto. Hay elementos adicionales: • Poder. Que unos actores con poder no recojan las preocupaciones de otros. • Comunicación. Que, por ejemplo, no existan canales de queja.	Es la historia del conflicto, de sus antecedentes (antes de que surja el conflicto qué acciones o situaciones comenzaron a dar muestra de un conflicto), el hecho o acción que hizo estallar el conflicto y cómo se fue desarrollando.

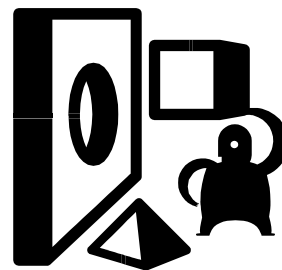
2. ¿Cómo podemos comprender qué está pasando en el conflicto?

Para comprender qué está pasando en el conflicto, es necesario analizar el conflicto a partir de aspectos importantes, que podemos identificar como las "3P": problema, persona (actores) y proceso.



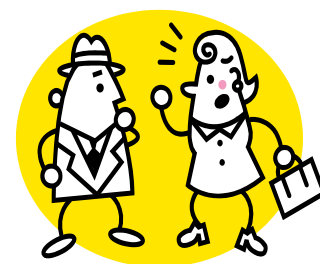
a. El problema del conflicto

El problema del conflicto social es una situación o un conjunto de hechos o circunstancias que amenazan permanentemente o ponen en juego las condiciones en que los actores podrían lograr sus metas, satisfacer sus necesidades básicas, tener acceso a los recursos que perciben. Sobre estas circunstancias hay distintas maneras y opiniones sobre cómo intervenir para dar la solución más satisfactoria y permanente para todos. Es importante tener cuidado con la ubicación del problema en el análisis del conflicto, ya que esto permite seguir el siguiente paso y así comprender bien el conflicto que queremos transformar.



b. Los actores, personas o partes en el conflicto

Son aquellas personas y organizaciones involucradas en el conflicto que se está analizando. Tenemos tres tipos de actores:



Actores Primarios:

Son los grupos con intereses directamente afectados por los impactos del conflicto. Son aquellos grupos o individuos que están luchando por el poder, recursos o el objeto del conflicto.

Actores Secundarios:

Son los grupos con intereses indirectamente afectados por los impactos del conflicto y que tienen un nivel considerable de influencia sobre los actores primarios.

Actores Terceros:

Son aquellos grupos o individuos que colaboran con los actores primarios para intervenir en el conflicto de forma positiva (evitando picos de crisis y violencia) o negativa (contribuyendo a la violencia y a estados de crisis).

¿Quiénes son los terceros de un conflicto?

Los terceros son los individuos que ayudan a los grupos primarios para resolver el conflicto. También son llamados intermediarios. Estos individuos, que algunas veces son grupos, pueden ser considerados como “neutrales” (actúan sin un interés en obtener beneficios del conflicto) por las partes, o pueden ser parciales (cuando tienen algún interés en obtener beneficios del conflicto o de los actores involucrados en él), pero son aceptados por los actores que participan del conflicto.

¿Qué clases de terceros existen?

Tenemos tres tipos de terceros:

Tercero externo: aquel actor u organización que participa en el conflicto y que no tiene ninguna relación con ninguno de los actores en conflicto, lo que reviste a su actuación de distancia y, por tanto, de imparcialidad en el proceso. Cuando los actores en conflicto sienten mucha desconfianza, la participación de un actor de estas características colabora desde el inicio con el problema y el relacionamiento e información de los actores en el proceso.

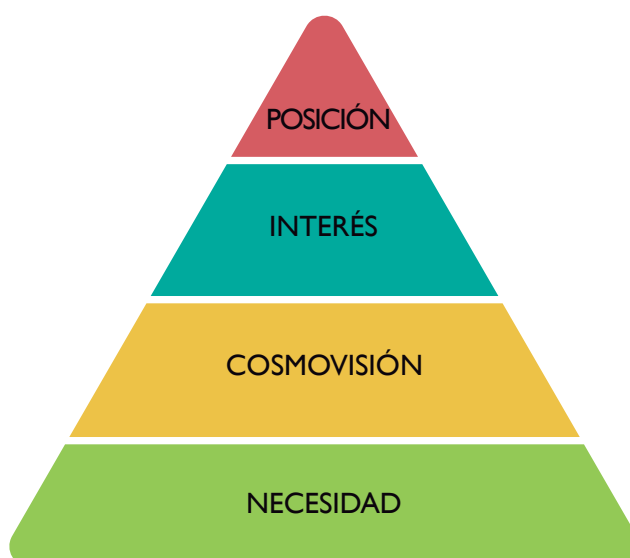
Tercero interno: que es un actor que proviene de alguna de las partes en conflicto. Frecuentemente se trata de una persona reconocida y con un alto nivel de legitimidad entre las partes, lo que le permite tener un previo conocimiento del problema e identificación de los actores principales en conflicto.

Tercero cuasi mediador: aquel que si bien no es un actor primario, sí es afectado por su relación con ambas partes del conflicto. Este actor es usualmente invisibilizado y puede cumplir un importante rol de facilitador de los procesos de paz.

¿Qué es el análisis PICN?

Para no quedarnos en un análisis superficial de las posiciones que mantienen los actores del conflicto, debemos ir más allá de sus primeros reclamos y expresiones de molestia para identificar qué buscan los actores de los recursos, qué necesitan para satisfacer sus necesidades, por qué es importante para ellos, etcétera.

El análisis del PICN (posiciones, intereses, cosmovisión y necesidades humanas) es como examinar una zanahoria: primero vemos las hojas que brotan del suelo, es decir, la parte externa de la zanahoria. En el análisis del conflicto, las hojas de la zanahoria serían la posición, lo más fácil de ver cuando queremos informarnos sobre un conflicto, ya que es lo que demandan los actores o partes del conflicto. Sin embargo, debajo de las hojas está el cuerpo de la zanahoria o todo aquello de lo que se trata el conflicto para los actores: sus necesidades, sus sueños, sus aspiraciones, sus temores más profundos, y los cuales hay que desenterrar para entender. El siguiente gráfico expresa esos niveles más profundos para entender a los actores:



POSICIONES:

Responde a la pregunta:

¿Qué demando?

Son las exigencias de las partes que son rechazadas por la contraparte. Es lo que ambas partes en conflicto reclaman y manifiestan de forma más frecuente, lo más evidente de identificar.

INTERESES:

Responde a la pregunta:

¿Por qué exijo que los varillales sea conservados? ¿Por qué reclamo que se me deje aprovechar los varillales?

Son las razones de fondo detrás de las posiciones. Están relacionadas a los beneficios que se buscan o que se quiere obtener.

Una manera de identificar los intereses de la otra parte es preguntarse *“Si yo fuera el otro, ¿por qué querría lo que él quiere? Y si yo fuese el otro, ¿por qué no aceptaría la posición que le estoy planteando?”*

COSMOVISIÓN:

Responde a la pregunta:

¿Cuál es el valor de los varillales? ¿Qué significado tienen para mi comunidad y su futuro?

La cosmovisión es la valoración de un elemento, por ejemplo, el bosque: para algunos pueblos indígenas amazónicos el valor del bosque reside en que es una herencia de los ancestros y el hogar de sus espíritus. Para una empresa extractiva el bosque tiene un valor monetario. Así, un mismo objeto puede ser valorado de maneras diferentes

NECESIDADES BÁSICAS HUMANAS:

Responde a la pregunta:

¿Qué necesidades satisfaces con esos varillales o ese bosque?

Por ejemplo, el varillal para muchos significa una seguridad a largo plazo, como si se tratara de una reserva para el futuro o en caso de emergencia. Entonces las necesidades también pueden ser diversas. Estas pueden colmar necesidades básicas de sobrevivencia como la alimentación, pero también colmar la necesidad de identidad, seguridad y pertenencia y hasta de lo sagrado.

c. El proceso del conflicto

El proceso es el desarrollo o la dinámica que ha tenido el conflicto a lo largo del tiempo, en el que se puede identificar un recorrido histórico de los desencadenantes y hechos importantes para los actores en la escalada del conflicto social. En otras palabras, es la historia del conflicto y cómo fue tratado por los actores a lo largo del tiempo. Es importante analizar el proceso para entender cómo es que llegaron los actores al punto del conflicto en el que se encuentran, las acciones que han empeorado o mejorado la situación en el transcurrir del tiempo.



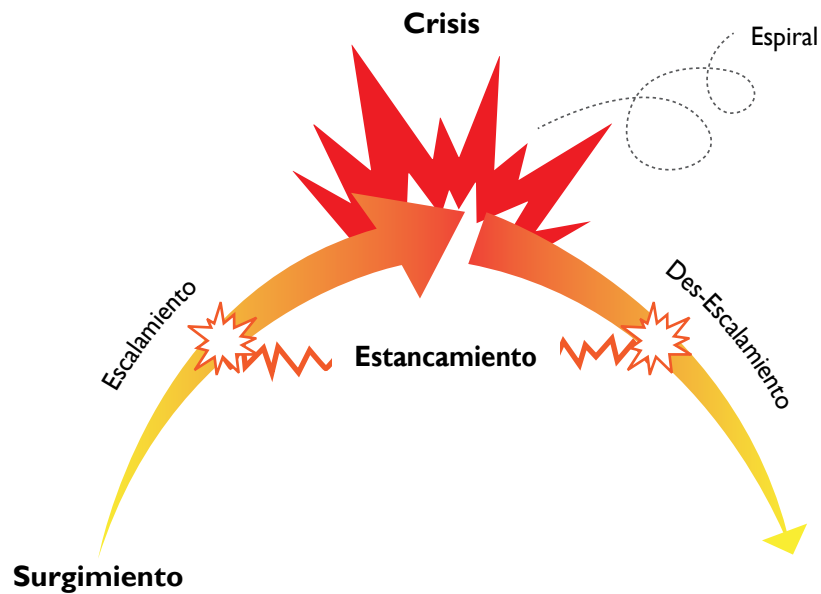
¿Qué tipo de conflictos hay?

- **Conflicto latente:** Aquel conflicto no manifiesto o expresado.
- **Conflicto manifiesto:** Aquel conflicto que ya tiene algún nivel de expresión o exteriorización entre alguna de las partes en conflicto.
- **Conflicto en crisis:** Aquel conflicto que llegó a un pico de expresión de los desacuerdos y no entendimiento mutuo, llegando a actos de agresión entre las partes.
- **Conflicto violento:** Hay que tener en cuenta que un conflicto no implica violencia, pero que un conflicto en fase de crisis puede desencadenar un conflicto violento en el que ya se producen agresiones de distinto tipo entre las partes, pudiendo arriesgar la integridad física de los actores en conflicto y de actores externos.

Conflicto latente	Conflicto manifiesto	Conflicto en crisis	Conflicto violento
Conflicto no manifiesto.	Expresión de demandas e insatisfacciones de las partes.	Situaciones pico, en las que se evidencian faltas de respeto y agresiones entre las partes.	Expresiones que amenazan la integridad física y el tejido social en el que se desarrolla el conflicto.

Etapas del conflicto:

Un conflicto no aparece de repente, sino que ha tenido un inicio, ha ido creciendo o desarrollándose a través del tiempo según diferentes etapas. Es importante identificar en qué momento del conflicto nos encontramos para así poder organizar las acciones más adecuadas según la etapa en la que nos encontramos. Por ejemplo, si identificamos un conflicto como si fuera un paciente que está en una etapa crítica y muy delicada, entonces la intervención no será con remedios sencillos (pastillas para el dolor o para la fiebre), sino que requerirá una intervención más compleja e inclusive una operación.



Surgimiento	Estancamiento	Crisis	Desescalamiento
Primeras expresiones de las demandas y/o quejas de las partes o actores frente a un problema, quienes actúan para alcanzar sus intereses particulares.	Periodo de tensión entre las partes por la aparente quietud, inactividad de las partes en conflicto, o inclusive por el poco éxito en el proceso de búsqueda de solución.	Empeoran las conductas de no respeto y/o agresión por parte de uno de los actores o ambos. Puede ser el inicio de mayores expresiones de violencia, rompiendo la relación entre las partes.	Aunque puede desatarse una segunda escalada del conflicto con un rebrote de hechos violentos, los actores, por temor, cansancio, o daño sufrido, tienen la disponibilidad para buscar otras opciones al conflicto actual.

3. ¿Cuáles son los enfoques para la intervención en los conflictos?

Cuando estamos siendo afectados por un problema o estamos participando para buscar una solución al problema de otras personas, ponemos de nuestra parte para encontrar una solución dando recursos, como por ejemplo nuestro conocimiento sobre el problema, nuestra capacidad de diálogo, nuestros conocimientos en resolución de conflictos, nuestro tiempo, etc.

Frente a un conflicto

¿qué recursos podemos aportar para su tratamiento?



Ejemplo práctico:

Cuando nuestros hijos se pelean por una fruta, como padres vamos a querer primero que se disculpen por el daño que se hicieron en la pelea (recursos mentales en conocimiento y capacidad de diálogo, y uso de nuestra autoridad o recursos varios), y de tener el dinero, comprar otra fruta o ir al huerto y sacar otra fruta (recursos logísticos).

En un conflicto en nuestra comunidad ocurre lo mismo: tendremos que mirar de frente y entender el problema y en la búsqueda de la solución. Debemos buscar una serie de recursos que requeriremos para encontrar la mejor solución posible.

¿Qué aspectos son importantes?

Para entender mejor un conflicto y pensar en la mejor estrategia posible, recomendamos atender tres aspectos o temas constantes de un conflicto: cultura, género y poder.

CULTURA

Es el conjunto de modos de ver y de entender algo, es producto de nuestras creencias y normas que fueron aprendidos en nuestra vida en comunidad. Por ejemplo, si vemos un conjunto de garzas blancas en una zona específica del río, sabremos por nuestra experiencia y relacionamiento con nuestro medio ambiente que es un área con abundantes peces.

A estas formas de entender los hechos, que son colectivos, se les conoce como patrones culturales y nos dan orden, ya que al ser compartidos por la comunidad, nos dan estabilidad y nos dicen cómo debe comportarse la gente y qué esperar de nuestro trato con otras personas.

GÉNERO

Nos permite entender que en algunas ocasiones lo que consideramos correcto e incorrecto —como las acciones de un hombre y una mujer— pueden generar injusticias e ir contra la tranquilidad y salud de hombres o mujeres.

Por ejemplo, ¿qué pasaría si María, que usualmente teje todas las tardes bolsas de chambira para vender y alimentar a la familia, se enferma y su esposo, Miguel, dice que él no debe hacer eso porque esa es una tarea de mujeres y la obliga a seguir tejiendo aun estando muy enferma?

¿Qué pasaría si Rosa golpea a su hermano menor Jorge, porque este no salió a pescar para ayudar a sus amigos a buscar frutas?

En ambos casos, deberíamos ayudar a Miguel y Rosa para no usar la violencia o ir en contra de la salud de su familia y ayudar a María y Jorge para no permitir que se les trate así. A través del enfoque de género podemos entender que estas acciones no son las más adecuadas ya que encierran una desconsideración del bienestar y la salud de María y Jorge.

PODER

Capacidad, recursos y mecanismos para influir o presionar a otro actor. Tener en cuenta este enfoque es útil porque encontraremos que tanto los actores como las agendas de cada uno tendrán diferentes cuotas de poder y por tanto mayores o menores formas de hacer que su opinión y propuestas tengan reales posibilidades de ser escuchadas e incluidas.

Para que se logre este objetivo, los actores recurrirán a diversas estrategias.

Nosotros, como agentes de paz, tendremos como deber el promover dicha inclusión, apoyar a que todas las agendas se articulen y organicen de forma eficiente, y equilibrar la balanza de forma que todos tengan un espacio de participación y empoderamiento transformativo.

¿Qué son los enfoques de intervención?

La forma en que el agente de paz actúa o responde al conflicto puede tener estas actuaciones: el manejo de la crisis del conflicto, la resolución de conflicto, la transformación del conflicto, la prevención del conflicto y la gestión del conflicto.

Ejemplo práctico:

Marilia es de la comunidad Naciones Unidas y al lado de esta comunidad, se encuentra la comunidad Buena Esperanza, donde vive Jobita. Ambas comunidades han crecido y se han expandido, con poca claridad sobre los límites entre las parcelas colindantes.

Marilia cría gallinas y suele tenerlas sueltas en su casa. Un día Marilia salió de su casa desde temprano a cosechar irapay. Una de las gallinas que había criado llegó a la casa de Jobita y comió un poquito de cada choclo que había cosechado Jobita para la venta. Cuando ella ve la gallina, la coge y pregunta de quién es, pero como nadie le responde y los choclos de su cosecha iban a ser vendidos para preparar la comida del día (pero están picados por la gallina), decide cocinarla.

En la tarde, cuando Marilia vuelve, ve que le falta una gallina y la busca preguntándole a sus vecinos; es así que Jobita explica que encontró una gallina que malogró los choclos que iba a vender para comprar los ingredientes para el almuerzo de su familia, que preguntó de quién era para que le reponga los choclos que iba a vender, y que lo sentía mucho.

Marilia no entiende razones y le reclama gritándole y exigiéndole que le dé una gallina. Jobita dice que en todo caso también ella le pide a Marilia que le reponga los choclos que le había malogrado la gallina. Entre los gritos y reclamos, comienzan a pelear y hacerse daño. Desde esa pelea, Marilia y Jobita no conversan, y cada una habla mal de la otra. Esto ocurrió hace tres meses.

¿Qué enfoques de intervención puedo aplicar en este caso?

El manejo de la crisis

Desde el enfoque del manejo de crisis, en este caso, nos concentraríamos en detener los golpes físicos (la violencia) entre Marilia y Jobita, también se actuaría en el momento que veamos que ambas mujeres se pelean; entonces las preguntas que nos formulamos serán:

**¿Qué hago para que no se sigan haciendo daño?
¿Cómo detengo la violencia?**



El manejo de la crisis es una forma de intervención para evitar el escalamiento a la violencia, detener la violencia, separar a las partes, ponerlas en un lugar seguro, ayudarlas a calmarse, comprometerlas para que se comporten respetuosamente, y eventualmente, reinicien un proceso de diálogo.

La resolución del conflicto

Desde la resolución de conflictos, se actúa para que Marilia y Jobita se pongan de acuerdo sobre cómo compensar o reparar las pérdidas de la gallina y los choclos. El momento en el que se debe actuar es cuando el conflicto se estaba desarrollando, es decir, después de que Marilia supo que su gallina fue cocinada y Jobita tuvo los choclos dañados. Las preguntas que nos haremos serán:

**¿Cómo resuelvo el conflicto de las gallinas y los choclos entre Marilia y Jobita?
¿Cómo se pueden reparar las pérdidas de Marilia y Jobita?**



La resolución del conflicto es una manera de intervención para que el objeto de la disputa sea resuelto, negociado, o acordado para el mejor uso o distribución entre las partes, y así poner fin a la disputa.

La transformación del conflicto

Desde la transformación de conflictos, se tendría por objetivo reconciliar a Marilia y Jobita, y trabajar para que ante un problema parecido sepamos cómo actuar. Asimismo, desde este enfoque se considerarían los problemas importantes que causaron el conflicto, como que entre las dos vecinas no hay claridad en los límites de sus chacras —porque las dos comunidades no los tienen claros—, no hay cercos, y por tanto, siempre tienen este problema con los animalitos. El momento de actuación ocurre cuando apenas el funcionario —juez de paz o agente de paz— sabe del conflicto y se le permite actuar con el permiso de Jobita y Marilia (las partes en el conflicto). Las preguntas que formulamos serán:

**¿Qué hago para que Marilia y Jobita se reconcilien?
¿Qué hago para solucionar problemas similares que tienen que
ver con el uso de los terrenos entre las comunidades?**



La transformación del conflicto es una manera de intervención para que el objeto de la disputa sea resuelto, pero también para resolver los problemas importantes que causaron el caso particular de conflicto que estamos viendo, y probablemente también otros casos similares. Además, se busca que las personas mejoren su relación, es decir, su actitud, percepción, comportamiento de unos con otros de manera que puedan manejar por sí mismos cualquier conflicto a futuro.

La prevención del conflicto

Desde la prevención de conflictos, el objetivo es evitar que las peleas y tensiones entre Marilia y Jobita vuelvan a repetirse, o con otros vecinos que tengan un problema parecido. Aun así, si ocurriera, la idea es crear una forma de respuesta para evitar que se agrave. El momento de actuación ocurre luego del conflicto, evitando que en casos parecidos los involucrados no se hablen, y evitar que se agrave la situación. Las preguntas serán:

**¿Qué hago para solucionar problemas similares a futuro?
¿Qué hago para que, si se repite, las personas no lleguen a los golpes?**



La prevención del conflicto es una manera de intervención para que los actores eviten y reduzcan la posibilidad de escalar a situaciones de tensión y disputa a través de acciones de sensibilización, acuerdos de respeto mutuo, actuación pacífica, de educación, etc.

La gestión del conflicto

Como último enfoque encontramos a la gestión del conflicto, donde ambas mujeres trabajaron acuerdos de buena vecindad. Pero si estos desacuerdos persisten es cuando acuden a un agente de paz o a un juez de paz para que los ayude. Además de acudir al juez de paz por el problema de la gallina y los choclos, los líderes de ambas comunidades clarifican de manera conjunta los límites de los terrenos y las chacras en las comunidades a fin de evitar otros casos similares a futuro. El momento de actuación ocurre cuando el conflicto se desarrolla, después de que Marilia supo que su gallina fue cocinada y Jobita tuvo a los choclos dañados. La pregunta será:

**¿Quiénes y qué hacen para solucionar el conflicto entre Marilia y Jobita, pero
también para que las comunidades tengan mejor claridad sobre los límites y
usos de los terrenos en la colindancia entre comunidades?**



La gestión del conflicto es una manera de intervención para que los diferentes terceros a quienes les toca intervenir en los conflictos, lo hagan de manera coordinada, colaboren entre ellos, de manera que la transformación del conflicto sea más sostenible y alcance a todos los actores.

4. Planeamiento, ejecución y cuidado de las condiciones del proceso de diálogo

Para la intervención en un conflicto requeriremos también fortalecer la ética de la intervención y la sensibilidad ante el conflicto. Nos basaremos en el principio de no hacer daño, que se refiere a aquella intervención que no solo se enfoque en contribuir al desarrollo y la cultura de paz local, sino que también contemple como eje de intervención la visión integral de la acción planeada, de forma que no incremente la tensión o la situación conflictiva.

1) Diseño del proceso

Planificar un proceso de diálogo es muy importante y demanda muchos esfuerzos. En este camino, debemos saber que encontraremos aliados locales que buscarán ayudarnos a cumplir este objetivo. Esta colaboración de otras personas debe ser encaminada, motivada y protegida.

Para preparar el diseño del proceso de generación de consensos, debemos mapear con cuidado quiénes pueden ser otros terceros y los cofacilitadores del diálogo y la paz. Para identificar los terceros, se debe considerar estas preguntas en relación a su papel y al nuestro:

Papel del tercero	Ver el rol del tercero en el proceso. Si notamos un rol poco conciliador, evaluar sus características y condiciones como ayudante del diálogo. ¿Cuál es el mandato para intervenir en el proceso? ¿En qué rol?
Representatividad del tercero	¿Cuál es su nivel de relación con los actores-importantes en el conflicto? ¿Qué nivel de representación tiene el o la candidato(a) para ser un tercero facilitador(a)?
Legitimidad	El candidato a tercero tiene la capacidad de intervenir en un conflicto que se deriva de su nombramiento como autoridad, del reconocimiento social, de su autoridad moral, etc.
Recursos	¿Con qué recursos contaría el tercero, sean de tipo económico, relaciones, tiempo, compromiso, etc., para apoyar el proceso?
Capacidades de intervención	Evaluación de los talentos de nuestros actores terceros, entre los diferentes aportes que cada uno puede dar (un gran organizador puede aportar en la logística del proceso; un gran comunicador, en la elaboración de actas e información de los avances de proceso, etc.). Es bueno considerar qué actores son especialmente buenos para la coordinación con otros terceros.

2) ¿Cómo crear las condiciones previas a manejar un conflicto?

Cuando intervenimos en un conflicto, así como en toda actividad importante que realizamos, debemos prepararnos, planificar, ensayar y estudiar a fin de tener los ingredientes listos para la intervención.

Construir las condiciones previas para el momento de la intervención significa realizar una serie de acciones que deben realizarse antes del proceso de manejo de conflicto —diálogo, mediación, negociación—, a fin de que cuando realicemos la intervención este tenga las mejores probabilidades de éxito. Las condiciones previas comprenden cinco tipos:

Condiciones personales	Aspectos necesarios entre los integrantes del proceso y el conflicto: • Voluntad para participar en un proceso • Voluntad y capacidad de diálogo • Liderazgo
Condiciones relacionales	Aspectos para mejorar las relaciones entre las personas: • Respeto entre los actores • Ganar la confianza entre los actores
Condiciones culturales	Comprende: • Sensibilidad entre los actores • Habilidades interculturales • Disposición entre los actores participantes
Condiciones procesales	Comprende: • Hacer participar a la gente en la planificación del proceso • Información oportuna a lo largo del proceso • Logística del proceso (espacio, tiempo, recursos, tecnología y metodología)
Condiciones estructurales	Comprende: • Marco legal • Políticas que apoyarían el proceso

3) Ética de la intervención

Intervenir en un conflicto es como tratar a un paciente que está delicado, y según como actuamos, el paciente puede empeorar, entrar en crisis y morir; o podemos ayudar a que el paciente se recupere, mejore sus hábitos y logre sanarse, incluso fortalecerse. Es por eso que cuando manejamos los conflictos debemos poner mucha reflexión sobre el modo en que actuamos, porque están en juego la seguridad, la confianza, la integridad, las relaciones entre los actores, los bienes que están en disputa, etcétera.

Para intervenir en un conflicto tenemos que ser considerados, respetuosos y delicados tanto con las personas que están en el conflicto (a fin de no causarles daño o ponerlos en riesgo) como también con el proceso de conflicto para que la situación no empeore y más bien el proceso goce de la confianza y la credibilidad de todos. En el periodo de intervención e interacción con los actores en un conflicto, es necesario tener en consideración los siguientes principios éticos de intervención:

a) Proteger el proceso

Los agentes de paz (nosotros), o también llamados terceros facilitadores del proceso, debemos proteger el proceso que se va creando. Con esto nos referimos a cuidar, por ejemplo, nuestra imagen como personas neutrales. Es decir, no mostrar preferencias por nadie para que ninguna de las partes sienta que su participación no es valorada. Si no cuidamos este detalle, no confiarán en nosotros para este problema y para otros que puedan suceder en el futuro.

- **Neutralidad:** Debemos demostrar que no estamos del lado de ninguna de las personas en conflicto, porque las otras partes se sentirían menos valoradas.
- **Participación equitativa:** Promoción de la acción de todos los actores, donde cada intervención y aporte valga igual y no alguna opinión valga más que otra.
- **Empoderamiento de actores:** Si identificamos que alguno de los actores tiene limitaciones, es débil, temeroso, inseguro o desconoce los temas para participar en el proceso, lo apoyaremos para que participe en iguales condiciones que el otro actor en el proceso. Por ejemplo, le damos tiempo para que pueda expresarse, le damos la oportunidad para que se informe o capacite, etc.

b) Protección de las personas

Se debe proteger a las personas que están participando en el proceso. Se atienden los siguientes criterios:

- **Protección:** Cuando los procesos de diálogo se desarrollan en ambientes muy tensos, su integridad personal o su entorno pueden verse amenazados.
- **Confidencialidad:** De la información obtenida, pero sobre todo de las fuentes de información de datos útiles para el correcto avance del proceso.
- **Respeto:** Que nuestra actuación promueva el respeto mutuo de todas las partes.
- **Aprendizaje compartido:** Todos vamos a aprender de cada persona presente.
- **Expectativas realistas:** Enfocarnos en objetivos posibles de lograr.
- **Control de tensión:** Todo espacio de encuentro de diferentes posiciones tendrá una alta cuota de estrés, en especial durante el inicio; asimismo, se darán diversas condiciones adicionales que pueden incrementar este estrés, lo que puede desincentivar la participación en el proceso o desgastar las energías de sus integrantes y producir constantes cambios en sus representantes y, por tanto, arriesgar su buen avance. Tendrá que considerarse entonces un acompañamiento que ayude a que enfoquen las energías de las partes en el manejo del estrés con una propuesta de comunicación eficiente, que les dé apoyo y no los dejen solos en el diálogo y la construcción de paz.

c) Sensibilidad a los conflictos

Nos referimos a ser considerados y reflexivos sobre el modo en que nuestras acciones, presencia y funciones se dan en un contexto de conflictos previos, o que puedan generar o profundizar rivalidades, tensiones y nuevos conflictos entre los actores.

d) No hacer daño

Cuando actuamos en un conflicto, por más bien intencionada que sea nuestra participación, podemos estar afectando a las personas que nos convocaron y, por tanto, agravar el conflicto. Es por eso que como ética de intervención se pide tener mucho cuidado con nuestra forma de reaccionar y actuar para minimizar todo impacto negativo en las personas y en el conflicto mismo.



Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N° AID-527-A-14-00007.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor(es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.