

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE
DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA CARRERA DE
CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**



**LA GESTIÓN DEL CONFLICTO EN EL
MUNICIPIO DE PATACAMAYA
(PROYECTO DE GRADO)**

**POSTULANTE: Univ. Rodrigo Nicolás Sepúlveda Mariaca
C.I. 4317932 L.P.**

TUTOR: Lic. Marco Aurelio Velasco Olivarez

La Paz - Bolivia
Agosto 2010

DEDICATORIA

*A mi familia y a todos los que me
apoyaron en la elaboración de esta
investigación.*

AGRADECIMIENTO

*Antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO PRIMERO	
DISEÑO METODOLÓGICO	4
1. Justificación	4
2. Problema de la investigación	5
3.- Objetivos	6
3.1.- Objetivo General	6
3.2.- Objetivos Específicos	7
4.- Marco Teórico Conceptual.....	7
5. Metodología	12
CAPÍTULO SEGUNDO	
LA PERTINENCIA DE CONCEPTOS, TÉCNICAS CONCRETAS PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO ...	17
1. Esquema para el Análisis Político	17
1.2 La vida política como sistema de conducta.....	18
1.3 Ventajas del concepto de “Sistemas Constructivos”	19
1.4 La universalidad del concepto Sistema	19
1.5 Las unidades de un sistema.....	20
1.6 El carácter analítico de todos los sistemas.....	21
1.7 Identificación del Sistema Político	21
1.8 Las interacciones como unidades de un Sistema	22
1.9 El ambiente de un Sistema Político	22
1.10 Carácter general de los límites	23
1.11 La pertinencia del Sistema	24
1.12 Fuentes generales de tensión.....	25
1.12.1 Fuentes Internas	25
1.12.2 Fuentes Externas.....	25
1.13 Tensión sobre un Sistema	25
1.14 La tensión y los límites críticos de las variables esenciales	26
1.15 La regulación de la tensión.....	27

1.16 Transacciones a través de los límites de un Sistema	27
1.17 Un modelo de flujo del sistema político	29
1.18 Variables del Insumo.....	30
1.19 La respuesta del sistema Político.....	30
1.20 Regulación de la tensión de las demandas	31
1.21 Los productos como mecanismo regulador	32
1.22 Productos	33
1.23 Realimentación (feedback).....	34
1.23.1 Contenidos de la realimentación	34
1.24 La tensión y el proceso de conversión	35
2. Técnicas Concretas en la Gestión del Conflicto.....	36
2.1 Niveles donde se desarrolla el Conflicto	37
2.2 Tipos de Conflictos.....	37
2.3 Causas del Conflicto	38
2.3.1 Causas estructurales	38
2.3.2 Causas coyunturales.....	39
2.4 Dinámica del Conflicto	41
3. Análisis en la Gestión Conflicto.	42
3.1 Técnica Descriptiva	43
3.2 Técnica Prospectiva o Dinámica	43
3.3 Fases del Conflicto	44
3.3.1 Conflicto Latente.....	45
3.3.2 Conflicto Creciente.....	45
3.3.3 Crisis	46
3.3.4 Confrontación	46
3.3.5 Búsqueda de soluciones ó Resultados	46
3.3.6 Post-Conflicto	46
3.4 Personas, Procesos y Problemas	46
3.5 La Cebolla	49
4. Signos, símbolos y representaciones	50

CAPÍTULO TERCERO

EL ABORDAJE, TRATAMIENTO Y MANEJO DEL CONFLICTO A TRAVÉS DE MECANISMOS DE RESOLUCIÓN.	52
1. LA CULTURA DE PAZ.....	52
1.1 La Paz	53
1.2 La Tolerancia.....	53
1.3 La Discriminación	53
1.4 La Cultura de Paz	54
1.5 La no Discriminación	54
1.6 La Sociabilidad	54
1.7 El Respeto por las Diferencias	54
1.8 La Comprensión de la Singularidad.....	54
1.9 La Complementariedad	55
2. Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos	55
2.1 La Mediación	55
2.1.1 Características de la Mediación	56
2.1.2 Etapas de un Proceso de mediación	56
2.1.2.1 Primera Etapa.....	56
2.1.2.1.1 El ambiente físico	57
2.1.2.1.2 Las pautas para el juego.....	57
2.1.2.1.3 La privacidad de los datos	57
2.1.2.1.4 Los sentimientos y las emociones	58
2.1.2.2 Segunda Etapa.....	58
2.1.2.2.1 El análisis del conflicto	58
2.1.2.2.2 Estrategias para la comunicación	59
2.1.2.2.3 La paráfrasis	59
2.1.2.2.4 La reformulación.....	59
2.1.2.2.5 Resumir y complementar	59
2.1.2.3 Tercera Etapa	59
2.1.2.3.1 El arreglo entre actores del conflicto.....	59
2.1.2.4 Cuarta Etapa.....	60
2.1.2.4.1 El acuerdo.....	60

2.2. La Negociación.....	61
2.2.1 Tipos de Negociación	61
2.2.2 Dificultades de la Negociación.....	62
2.2.3 Preparación para la Negociación	62
2.2.4 La Negociación en concreto.....	63
2.2.4.1 La Comunicación.	63
2.2.4.2 Al interior del Conflicto.....	63
2.2.4.3 Las ofertas.....	63
2.2.4.4 Acuerdo	64

CAPÍTULO CUATRO

APLICACIÓN TEÓRICA/PRÁCTICA DE TÉCNICAS CONCRETAS PARA GESTIONAR UN CONFLICTO ESPECÍFICO EN EL MUNICIPIO DE PATACAMAYA.....

1. Primera Etapa.....	66
1.1 Características generales del Municipio de Patacamaya.	66
1.2 Actividades	66
1.3 Recursos Económicos.....	66
1.4 Estructura Organizativa Institucional.....	66
1.4.1 Nivel Legislativo	66
1.4.2 Nivel Ejecutivo	67
1.4.3 Causa del Conflicto.....	67
1.4.4 Nivel y Tipo del Conflicto	68
1.4.5 Análisis del Conflicto	68
2. Segunda Etapa.....	68
2.1 Fases del Conflicto	68
2.2 Personas, Procesos y Problemas	69
2.2.1 Personas.	69
2.2.2 Procesos.	69
2.2.3 Problemas.....	69
2.3 Percepciones, Necesidades, Intereses	69
2.3.1 Percepciones.....	69
2.3.2 Necesidades.....	69
2.3.3 Intereses.	69

2.4 Mapeo del Conflicto.....	69
3. Tercera Etapa	73
3.1 Interpretación sistémica	73
CAPÍTULO QUINTO	
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	76
Matriz de Identificación.....	76
CONCLUSIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	85

INTRODUCCIÓN

Hacia el último lustro los conflictos no han podido ser fácilmente controlados y prevenidos con solvencia, nos referimos a la carencia de condiciones de previsibilidad respecto a los ciclos conflictivos. La diversidad de los movimientos sociales y la fuerza de la coyuntura política prácticamente han quebrado la predictibilidad temporal de los ciclos conflictivos, tanto la multiplicación e instrumentalización política de demandas sociales: a las demandas legítimas de la sociedad mediante las movilizaciones o la presión se agregaron peticiones de carácter político que hacen problemático el tratamiento del conflicto para encaminar soluciones a través de los procesos de manejo y/o transformación del conflicto.

La realidad impone reconocer una interdependencia entre los actores sociales y políticos, interdependencia que aconseja la utilización pertinente de conceptos, técnicas concretas para la gestión del conflicto, a nivel nacional y también a nivel local, es decir, municipal. De algún modo se está avanzando decididamente hacia la generación de estructuras no tradicionales para el manejo y transformación del conflicto que buscan no recurrir necesariamente a los procesos judiciales tradicionales.

Por todo lo expuesto y enmarcados en las características del “Programa de Gestión del Desarrollo Municipal y Gestión Política”, parte de la Carrera de Ciencias Políticas de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Mayor de San Andrés, el contenido general de esta investigación está basada, en la realización de un aporte desde las Ciencias Políticas tomando en cuenta la necesidad de comprender el conflicto, aplicar conceptos, técnicas concretas y elaborar propuestas y/o alternativas en el manejo y transformación del conflicto, a través de la creación de una instancia especializada en lo referente a la gestión del conflicto, conformada por estudiantes de dicho programa y personal/funcionarios del Municipio de Patacamaya ubicada en la Quinta Sección de la Provincia Aroma del Departamento de La Paz que será nuestro caso de estudio.

En este sentido, el capítulo primero está destinado a describir el diseño metodológico de nuestra investigación tomado en cuenta la justificación y formulando el problema de investigación, los objetivos tanto general como específicos, el marco teórico conceptual, donde se exponen diversas formas de entender el conflicto que nos permitirá construir una definición integral de como entenderemos el conflicto, base principal, en la presente investigación. También nos ayudara a categorizar el conflicto como una relación social en el sentido de *Max Weber*.

Por un lado, se describirá brevemente cual es la esencia de una acción conflictual, señalada por *Remo Entelman*. Determinaremos también las especificidades, de las Ciencias Políticas que coadyuvan a comprender a los actores individuales o colectivos de una sociedad en particular, tomando para este propósito a la Conflictología, trabajada por *Eduard Vinyamata*, que nos orienta al conocimiento de los conflictos, sus posibles causas y maneras de facilitar su solución pacífica y no violenta, haciendo notar que la Conflictología es, “un sistema político en tanto no se limita al análisis de los conflictos sino que participa de estos”, para tal efecto se vio conveniente contar con un soporte teórico que nos ayude a comprender qué es un sistema político, por esta razón, en el capítulo segundo se dedicará un análisis de contenidos de un esquema para el análisis político realizado por *David Easton*.

Por último en este capítulo de la investigación, daremos a conocer el porqué se toma como base metodológica la forma aplicada de tipo experimental, que es el estudio y aplicación de la investigación, a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

También en este capítulo, incorporaremos conceptos, técnicas concretas para la gestión del conflicto. Que serán parte fundamental en nuestro aporte desde las Ciencias Políticas, que usaremos en el tratamiento del conflicto.

Seguiremos con el capítulo tercero, que involucra el abordaje, tratamiento y manejo del conflicto por medio de mecanismos alternativos de resolución de conflictos (M.A.R.C.). Para poder contar con un adecuado abordaje y tratamiento del conflicto, creemos necesario tomar en cuenta lo referido a la Cultura de Paz y sus contenidos no como sinónimo de cultura homogénea tampoco de la desaparición de las diferencias y los conflictos, en todo caso, como una cultura de la tolerancia y respeto a la diferencia, de la concertación y del diálogo donde se busca el desarrollo centrado en los seres humanos, como eje transversal en la gestión del conflicto.

Para poder gestionar una respuesta positiva en una acción conflictual, resulta importante hablar de mecanismos alternativos de resolución de conflictos (M.A.R.C.), que es parte de este capítulo, debe parecer para algunos una forma de receta, para otros tal vez sea un asunto trillado en medio de múltiples conflictos que en la mayoría de los casos acaban en violencia.

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (M.A.R.C.), deben ser abiertos, de tal forma que permitan que otras experiencias enriquezcan y refuercen para avanzar en el camino de la búsqueda de soluciones pacíficas, el uso de los mecanismos tiene la ventaja de introducir a los actores en conflicto en procesos rápidos, poco costosos y con mayor privacidad.

A criterio personal, se pudo observar que mecanismos como el de la mediación y negociación se acercan más a lo que se pretende con esta investigación, es decir, por un lado no recurrir a procesos judiciales tradicionales y por otro, no desvincular a los actores en su participación en la solución pacífica del conflicto.

En el Capítulo cuarto, realizaremos la aplicación tanto de conceptos y técnicas concretas que permitan generar el manejo y/o la transformación de una relación social en acción conflictual en el Municipio de Patacamaya en un período de observación de 2007 a inicios del 2009.

Por esta razón, realizaremos tres etapas que ayudarán a la aplicación de conceptos y de técnicas concretas. La primera se concentra en la descripción de las características del municipio de Patacamaya (nuestro caso de estudio), la segunda se dedica a la aplicación, tanto de conceptos como de técnicas concretas al conflicto en proceso de observación. Por último en la tercera etapa se realiza la esquematización e interpretación sistémica del conflicto que convive en el Municipio de Patacamaya.

Ya concluyendo con nuestra investigación, en el último capítulo, presentamos la interpretación de resultados del tratamiento del caso de estudio seleccionado, a través de la generación de una matriz de identificación que fue elaborada específicamente para dicho propósito.

Finalmente, se realizará las conclusiones de la presente investigación, donde se determinará aspectos sobre los contenidos que se han tratado en referencia a lo que se ha denominado “La Gestión del Conflicto en el Municipio de Patacamaya”.

Cabe subrayar que el origen de las fuentes consultadas han sido respetadas en la propiedad intelectual de cada uno de los autores analizados y por honestidad académica se han utilizado contenidos respetando el origen de los mismos.

CAPÍTULO PRIMERO

DISEÑO METODOLÓGICO

1. Justificación

Es preciso tener en cuenta que todo intento serio de una ciencia del conflicto debe enfrentarse con el fenómeno universal; de todos los tipos de enfrentamientos entre seres humanos individuales o agrupados, que puedan describirse como una subdivisión del amplio género “conflicto”.¹

Ya que la convivencia cotidiana está llena de situaciones que nos llevan a tener diferencias con las personas o grupos con quienes compartimos nuestra vida; a veces discutimos, nos complicamos e incluso nos confundimos, es así que la conducta de una sociedad, profundiza la fragmentación de la misma.

Hoy en día podemos percibir un grado preocupante de racismo, que es producto del proceso colonial y parte de la modernidad en que vivimos, se ha exacerbado en Bolivia y ahora está asociado a la intensificación de la violencia.

Como ejemplos podemos citar la Asamblea constituyente y las prácticas y discursos de enfrentamiento racializado ya detectados en la Ciudad de Sucre desde que la Asamblea comenzó su trabajo, en agosto de 2006 y el proceso autonómico en Tarija, Santa Cruz y Cochabamba.

Que son claras muestras de intensificación de la conflictividad social racializada, entendiendo el racismo como práctica de interiorización y de exclusión de unos por partes de otros.

Estas posturas hacen que los componentes en el nivel nacional y específicamente hablando, en el nivel local tomen posiciones en dos vertientes: la desviación social, entendida como la violación a sus normas comunitarias o a los estándares de comportamiento aceptados de acuerdo a usos y costumbres; y comportamiento conformista, dejando de lado todos los mecanismos sistemáticos en lo referido a la gestión del municipio, es decir, la falta de la implementación de métodos y/o modos para controlar las distorsiones y tensiones generadas por un conflicto que puede crear una falta de motivación para alcanzar objetivos sociales propuestos por los miembros del municipio, de Patacamaya en nuestro caso .

En este sentido estricto es preciso orientar y capacitar a los miembros del Municipio ya mencionado, dotándoles de instrumentos que les sirvan para una adecuada interpretación de su entorno y su convivencia cotidiana, en lo que se refiere o se entiende por Gestión del Conflicto bajo las características del “Programa de Gestión del Desarrollo Municipal y Gestión Política” que es parte de la Carrera de Ciencias Políticas de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Mayor de San Andrés.

Buscando la capacidad de aplicación de conceptos, y técnicas en la gestión del conflicto en el contexto inmediato del Municipio de Patacamaya, a través de la creación y consolidación de un observatorio del conflicto y redes de apoyo como la instancia de producción de instrumentos operativos para aportar soluciones no violentas, en la búsqueda de la convivencia pacífica en el Municipio de Patacamaya.

¹ Remo, Entelman “Teoría de Conflictos”, Editorial Gedisa S.A., Barcelona España, 2002, pág. 33.

2. Problema de la investigación

Dentro el Municipio de Patacamaya se pudo observar², la ausencia de una estructura sólida de mediación al interior del gobierno municipal y sociedad civil no existiendo una instancia donde se analicen y se propongan soluciones de forma sistemática respetando los usos y costumbres del municipio en el tratamiento, de los conflictos internos existentes que denotan una lógica de enfrentamientos de los actores políticos y representantes de la sociedad civil, fundamentalmente. Generando así, una frustración y una sensación de impotencia, conductas de soberbia, imposiciones e incertidumbre por la carencia de aplicaciones de conceptos, técnicas e instrumentos para el manejo y/o resolución del conflicto.

Ya que en el Municipio de Patacamaya a través de la interacción social realizada por la Carrera de Ciencias Políticas en la gestión 2007 y las vistas individuales realizadas enmarcadas en nuestro plan de trabajo de 2008-2009, entre otros aspectos, se pudo notar que existe una carencia de un espacio especializado, en la aplicación de métodos y/o modos de transformación o manejo de divergencias que existen entre actores en dicho Municipio.

Por tales motivos y en procura de realizar un aporte desde las Ciencias Políticas y tomando en cuenta la necesidad de comprender el conflicto, aplicar conceptos y técnicas concretas elaborando propuestas y/o alternativas a través de instrumentos que permitan aportar soluciones no violentas y promover la transformación de la confrontación violenta en la cooperación para el logro de objetivos compartidos, se elaboró el siguiente plan de trabajo que cuenta con objetivos trazados que serán desarrollados a través de actividades, tareas, tiempos y resultados esperados, que a continuación presentamos:

PLAN DE TRABAJO

Objetivos	Actividades	Tareas	Tiempos	Resultados esperados
Obtener medios adecuados para la realización de la investigación	Recopilación de información referente a instrumentos pertinentes de elaboración de Proyectos de Grado.	Cursos de actualización. Exploración Bibliográfica	Del 23 de Sept. Al 30 de Sept. De 2008	Se acumulará mayor información coherente para la elaboración de la investigación.
Generar la matriz de operacionalización	Elaboración de dicha matriz utilizando la orientación del tutor.	Cursos de actualización	30 de Sept. de 2008	Determinaremos claramente el objetivo general y objetivos específicos, de la investigación que nos orientará en la puesta en marcha del proyecto.
Analizar el Marco teórico conceptual del Proyecto	Entrega de Perfil de Proyecto de Grado de la investigación.	Elaboración y entrega del Proyecto de Grado	10 de Oct. de 2008	Ajustes al avance del proyecto.

² Resultados del "Trabajo de Interacción social", realizado por alumnos de 5to. Año de la Carrera de Ciencias Políticas, septiembre 2007.

Pre aprobación del perfil de proyecto de grado	Realizar los procedimientos de evaluación y reajuste del Proyecto	Revisión de la última versión del proyecto de Grado	31 de Oct. de 2008	Conformidad y pre-aprobación de los requisitos académicos y metodológicos.
Proseguir los trámites de elaboración y posterior defensa de proyecto de grado	Revisión y Conformidad de perfil de Proyecto de Grado	Realizar los requisitos, formalidades y reglamentos que se exige.	11 de Nov. de 2008	Aprobación del Proyecto
Analizar la situación del municipio en relación a la gestión del conflicto en su contexto actual	Entrevista individual y dirigida	Elaboración de preguntas para las entrevistas para la realización de las entrevistas.	14 de Nov. de 2008.	Obtendremos información precisa para el estudio de un conflicto relevante del Municipio y la forma de abordaje, su gestión y su resolución.
Obtener datos de la situación del Municipio de Patacamaya	Primera visita al Municipio de Patacamaya	Conocer la realidad de Patacamaya	29 y 30 de Nov. de 2008	Entablar contacto directo con autoridades de Patacamaya
Elaborar informe de situación para obtener mayor precisión de la situación actual de Municipio	Sistematización de información obtenida	Sistematización de datos cualitativos y cuantitativos.	Del 01 al 19 de Dic. de 2008	Contar con una base de datos de la cantidad de conflictos resueltos, cual el método y/o modo de resolución y la existencia de conflictos latentes
Analizar, contenidos de Proyecto de Grado	Elaborar y revisar avances de contenidos	Sistematización de información obtenida	05 al 30 de Ene. de 2009	Ajustes al proyecto de grado
Confirmación de datos obtenidos del Municipio de Patacamaya	Segunda visita al Municipio de Patacamaya	Contrastar información obtenida y sistematizada, con autoridades del Municipio.	30 de Ene. de 2009	Obtener mayor claridad para el manejo del conflicto seleccionado.
Revisar avances obtenidos de contenido del Proyecto de Grado	Entrega y revisión del primer producto de la investigación	Elaboración y entrega del primer producto	16 de Feb. de 2009	Ajuste a los contenidos
Analizar y evaluar todo el contenido del Proyecto de Grado	Entrega de la versión ajustadas de la investigación	Elaboración y entrega de la versión final	23 de Marzo de 2009	Defensa y aprobación del proyecto.

FUENTE: *Elaboración propia.*

3.- Objetivos

3.1.- Objetivo General

Crear y consolidar el observatorio del conflicto y sus redes de apoyo como la instancia de producción de instrumentos operativos para el análisis, la elaboración y aplicación de alternativas sistémicas en la búsqueda de soluciones no violentas y/o pacíficas, en las relaciones sociales en el Municipio de Patacamaya.

3.2.- Objetivos Específicos

3.2.1 Análisis de conceptos y técnicas, para el abordaje y transformación del conflicto.

3.2.2 Elaboración de alternativas para el abordaje, transformación y manejo del conflicto a través de métodos y modos de resolución.

3.2.3 Aplicación teórica/práctica de técnicas concretas, para gestionar soluciones sistémicas en la búsqueda de soluciones no violentas en las relaciones sociales del Municipio de Patacamaya.

4.- Marco Teórico Conceptual

El conflicto tiene múltiples manifestaciones como contradicción de intereses tanto en el ámbito nacional y local además de ser un poderoso revelador de las formas de gestión de orden social. En aquellas sociedades donde el conflicto ha escapado a toda forma de regulación devastando las relaciones sociales, obliga además a pensar y descubrir estrategias de construcción de formas políticas e institucionales que lo integren y posibiliten la paz.

Es así que existen muchas definiciones de conflicto desde posturas ideológicas, muestran al conflicto como una patología del tejido social que desalienta toda investigación sobre un fenómeno que, presentado como anormal, se exhibe destinado a desaparecer, como bien lo ha hecho notar Julien Freund³ que llevado por su preocupación teórica por el conflicto internacional, define al conflicto en general en estos términos:

“El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantener, afirmar o establecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro”.

Rubin Pruitt y Heekim⁴ definen el conflicto de las formas siguientes:

- Conflicto es el choque de intereses entre dos personas o grupos de personas.
- Son situaciones en la vida de las personas, donde el cruce de posiciones, sentimientos e intereses genera una contradicción muy profunda.

Por otro lado Melamed Fabián⁵ entiende el conflicto como:

- Situaciones donde las posiciones, intereses, necesidades, deseos y valores son incompatibles o percibidos como incompatibles.
- La diversidad percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente.

Los conflictos tienen características particulares algunas de estas están relacionadas con los siguientes aspectos:

³ Remo, Entelman, “Teoría de Conflictos”, Editorial Gedisa S.A., Barcelona España, 2002, pág. 47.

⁴ Caty Luz, Zarate, “Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos”, Edición Cepas-Caritas oficina nacional, 2004, pág. 41.

⁵ Ídem.

Generalmente se desarrolla un sentimiento de desconfianza y suspicacia de la información o acción que desarrolle el contrario.

El conflicto tiene elementos claves para identificarlo; sentimientos, valores, percepciones, intereses y necesidades que se cruzan y contraponen entre personas o grupos.

En el conflicto, la violencia o una solución negociada pueden ser una salida.

El Amalgamar estos elementos nos permite construir un concepto que para nuestro caso será una base a ser tomada en cuenta en todo el proceso de la presente investigación:

“El conflicto es un proceso, que posee una dinámica propia y se caracteriza por el choque o cruce de intereses entre personas y/o grupos de personas los cuales manejan percepciones que en algunos casos son diferentes sobre el mismo tema, se involucran sentimientos y emociones. En él influyen directamente el contexto social, cultural y económico donde se desarrolle”⁶.

Es pertinente hacer notar que el concepto descrito anteriormente busca ver el conflicto de forma positiva, en busca de una sociedad mejor, es decir, una sociedad capaz de tener mejores conflictos, de reconocerlos y contenerlos. De vivir no a pesar de ellos, sino productiva e inteligentemente con ellos.

Es necesario remarcar también, una vez determinado ya lo que entenderemos por conflicto, la diferencia entre “conflicto consigo mismo” y “conflicto con otro” excluyendo de su problemática al enfrentamiento de dos opciones que provocan una elección dentro de la conciencia de un mismo sujeto. Se puede concluir diciendo que la otra situación, la del enfrentamiento de objetivos o pretensiones incompatibles, constituye una de las formas posibles de “relación social” y, partiendo del pensamiento de Max Weber, muestra la relación social como el comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta las de los otros, con lo que dan sentido a sus actos.⁷

Es preciso indicar que al categorizar el conflicto como una relación social en el sentido de Max Weber, queda dicho que sus actores son seres humanos, tan pronto como uno se ocupa de conflictos en los que por lo menos uno de los campos enfrentados incluye actores plurales o colectivos.

Esta premisa nos conduce a distinguir dos grandes grupos de actores del conflicto: individuales y plurales colectivos. No existe dificultad para reconocer a los primeros, a saber, típicos protagonistas del conflicto conyugal, de las compañías de socios y otros. Pero cuando tratamos con actores colectivos, se nos presentan problemas que requieren mayores descripciones, sin embargo, la adecuada administración de conflictos, que está inmerso en la gestión del conflicto, entendida como la acción y efecto de administrar un proceso, que posee una dinámica propia caracterizada por el choque o cruce de intereses entre personas y/o grupos de personas en la búsqueda de soluciones no violentas y pacíficas, en las relaciones sociales, donde uno o más actores son individuales, requiere a menudo analizar el entorno humano con cuya participación cada uno de esos actores toma sus decisiones. Porque influenciar en las decisiones del otro miembro de la relación es parte de la esencia de la acción conflictual⁸.

⁶ Ídem, pág. 42.

⁷ Weber, Max “Economía y Sociedad”, Fondo de Cultura Económica, México, 1997, pág. 183.

⁸ Remo, Entelman “Teoría del conflicto”, Editorial Gedisa S.A., Barcelona España, 2002, pág. 85.

Los desarrollos sobre las características de los actores colectivos tienen por objeto el mejor conocimiento del proceso de toma de decisiones de cada uno de ellos, la mejor percepción y comprensión de sus conductas e intenciones y la mejor construcción de los escenarios de futuro posibles. Pero las características que observaremos en ellos no alteran la constatación esencial de que todos los enfrentamientos son protagonizados por individuos, aunque estos actúen en algún sentido o de alguna manera en representación de un grupo mayor.

Para buscar respuestas a los problemas ya mencionados, se tomará una posición clara y transparente, pues, el analista del conflicto desde las Ciencias Políticas toma en cuenta la necesidad de comprender el conflicto, aplicar conceptos y técnicas elaborando propuestas y/o alternativas a través de una instancia pertinente para la creación de instrumentos que permitan aportar soluciones no violentas y promover la transformación de la confrontación violenta en la cooperación para el logro de objetivos compartidos en una relación social y, al mismo tiempo unas referencias generales para la acción.

Muchas de las obras públicas se limitan a desarrollar procesos técnicos más o menos complejos sin partir del conocimiento previo y necesario sobre el conflicto, en los conflictos políticos, por ejemplo, no se percatan de que, con frecuencia, estos siguen pautas muy similares a los conflictos interpersonales y que, casi siempre, los grandes conflictos tienen mucho que ver con los conflictos de las personas como tales⁹ el análisis y la comprensión de los orígenes, causas, naturaleza y procesos conflictuales resulta ser una manera de entender a la persona, de entender las sociedades que estas conforman y, sobre todo, una manera de sacar provecho en beneficio de todos.

Esta es una forma óptima, de aplicación de los recursos, técnicas concretas y capacidades de que podemos disponer para comprender lo social y lo humano, evitar los inconvenientes y disfrutar de las ventajas que las relaciones humanas y sociales nos reporten en el desarrollo y bienestar colectivo, utilizando las técnicas teóricas y prácticas con las que cuenta un politólogo en lo referente a la gestión del conflicto.

Ahora bien, nos queda determinar las especificidades, de las Ciencias Políticas que coadyuven a comprender a los actores individuales o colectivos de una sociedad en particular, en los conflictos que se generan o en los que se involucra. Tomando para este propósito a la Conflictología, entendida como: "Ciencia a-disciplinaria y transversal del conflicto, el cambio, la crisis... Sinónimo de Resolución de Conflictos y de transformación de Conflictos como sistemas integrales integradores de conocimientos, técnicas y habilidades orientadas al conocimiento de los conflictos, sus posibles causas y maneras de facilitar su solución pacífica y no violenta."¹⁰

Las Ciencias Políticas, tiene una necesidad imperativa de gestionar y resolver aquellos conflictos que comportan consecuencias graves a la conservación de la integridad y a la necesidad de libertad y haciendo notar que la Conflictología es, "un sistema político en tanto no se limita al análisis de los conflictos sino que participa de estos", tomando en cuenta esta aseveración, decimos, que la Conflictología se acerca a profesiones como la propia del politólogo. El objetivo implícito de la Conflictología no es otro que el restablecimiento de la armonía original, de la comunicación y la cooperación en las relaciones humanas que están en una acción conflictual, con

⁹ Vinyamata, Eduard: Conflictología, Editorial Ariel S.A., Barcelona España, 2005, pág. 67.

¹⁰ Ídem, pág. 75.

frecuencia el problema no está más que en su planteamiento, cuando dos partes disputan por algo, el problema no se halla en el objeto de la disputa sino en las personas que la protagonizan, en su estado de ánimo o en el desarrollo de su resolución.

La resolución de los problemas generados por errores o accidentes interpersonales o relaciones sociopolíticas en busca de concertaciones de intereses se las lleva a cabo a través de la intervención en procesos de transformación, gestión, tratamiento y resolución de conflictos que se llevan a cabo desde el no poder desde la ausencia de poder que resulta en definitiva la característica que otorga mayores posibilidades de facilitar sin intervención de manera eficaz.

Conviene no olvidar que en cualquier tipo de conflicto existen, como mínimo, dos maneras o metodologías de resolución: aquella que propugna medidas coactivas o represoras tendientes a la desaparición del adversario, enemigo o contrario, considerado como la razón principal de tensión, y la otra versión, la que de mayor rigor y efectividad, que parte del convencimiento racional de que los conflictos únicamente pueden llegar a ser resueltos si tomamos como punto de partida la necesaria comprensión de las necesidades, el control del miedo y la promoción de la cooperación entre todas las partes implicadas.

Los sistemas de intervención en Conflictología no se desarrollan nunca de manera coactiva, represiva ni dirigista; no pretende imponer nada, ni tan sólo la paz entre las partes. Lo único que procura es que las partes implicadas en una disputa encuentren por ellas mismas la manera efectiva y definitiva, actuando sobre las causas del problema, promoviendo los cambios necesarios.

Restringiendo el campo de intervención en lo referido al conflicto desde las Ciencias Políticas, podemos decir, que la gestión del conflicto, denota características de un sistema político, buscando a través de la investigación la creación y consolidación de una instancia especializada en dotar de instrumentos que coadyuven a generar estrategias en el manejo y búsqueda de soluciones del conflicto en procura de una cultura de paz y una Democracia participativa, pues, si descuidamos estos aspectos se pueden profundizar las injusticias que conducen a los conflictos y se puede degradar y destruir las estructuras sociales existentes y porque no hay derechos humanos sin democracia ni democracia sin vigencia de los derechos humanos¹¹.

Las características principales que pueden ser tomadas en cuenta en relación al manejo y/o resolución del conflicto desde las Ciencias Políticas como sistema político, están fuertemente enraizadas a la teoría de sistemas de David Easton, pues según el autor, el análisis sistémico se funda sobre las premisas generales que se indican a continuación: Sistema, Ambiente, Respuesta y Realimentación.

La premisa tercera y cuarta establecen una clara distinción entre esta clase de análisis de sistemas, el estudio de la vida política, que la interpreten, por lo menos implícitamente, como un sistema de conducta. El análisis sistémico arranca en general de la concepción de la vida política, como un conjunto delimitado de interacciones. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él. Las variaciones que se produzcan en las estructuras y

¹¹ La CONFERENCIA MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS (Viena, 1993), formuló la DECLARACIÓN Y PROGRAMA DE ACCIÓN DE VIENA, estableciendo el nuevo paradigma de los DDHH: la relación intrínseca entre los derechos humanos, la democracia y el desarrollo.

procesos dentro de un sistema se pueden interpretar con provecho como esfuerzos alternativos constructivos o positivos, por parte de los miembros del sistema.

Los conceptos principales mínimos que es preciso entender para analizar la vida política en el marco sistémico son la de sistema, ambiente, realimentación y respuesta. Partiendo de esta estructura conceptual inicial se construirá un esquema relativamente más complejo, más coherente, desde el punto de vista lógico, para un análisis de la vida política y en este caso de los conflictos, un punto de vista metodológico pareciera posible, provechoso y por lo tanto sensato, abandonar la idea de que los sistemas políticos están dados en la naturaleza. Postulando que cualquier conjunto de variables seleccionados para la descripción y explicación se puede considerar como un sistema de conducta. Respecto al status teórico de cualquier sistema social, especialmente en lo que atañe a su influencia sobre el sistema político. Es útil o empíricamente correcto concebir a un sistema político como compuesto de personas en interacción mutua.

Puede afirmarse con respecto a la función del sistema como concepto en la investigación social, como el modo de orientarnos, por lo menos, hacia nuestros datos, y proporciona también una guía crucial para el análisis de nuestra materia. Todos los sistemas sociales se componen de interacciones entre personas, esas interacciones forman las unidades básicas de dichos sistemas. Un sistema político es un sistema que se fija objetivos, se auto transforma y se adapta de manera creativa. Consta de seres humanos que pueden prever, evaluar y actuar constructivamente para evitar las perturbaciones del ambiente a la luz de sus objetivos, procurarán modificar cualquiera de ellas que según se supone, puede producir tensión.

También podemos indicar, que toda relación social está llena de enfrentamientos producidos por la incompatibilidad de pretensiones que el sistema jurídico ha dejado en libertad de confrontación, y que muchas veces teóricas se limitan a desarrollar procesos técnicos más o menos complejos sin partir del conocimiento previo y necesario sobre el conflicto.

En resumen, en el caso específico de nuestra investigación en el Municipio de Patacamaya, tomaremos en cuenta las siguientes apreciaciones:

- La teoría de sistemas, resaltando los conceptos principales mínimos que es preciso entender, para analizar la vida política en el marco sistémico que son la de sistema, ambiente, realimentación y respuesta.
- El análisis y la comprensión de los orígenes, causas, naturaleza y procesos conflictuales resulta ser una manera de entender a la persona, de entender las sociedades.
- Distinguir dos grandes grupos de actores del conflicto: individuales y plurales colectivos, cuando tratamos con actores colectivos, se nos presentan problemas que requieren mayores descripciones, sin embargo, la adecuada administración de conflictos, que está inmerso en la gestión del conflicto, requiere a menudo analizar el entorno humano .
- Partiendo del pensamiento de Max Weber, se muestra la relación social como el comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta las de los otros, con lo que dan sentido a sus actos.

5. Metodología

Una vez identificado el problema y/o demanda del Municipio de Patacamaya, es decir, la falta de una estructura que se especialice en la gestión del conflicto a través del manejo y/o resolución de conflictos para aportar soluciones no violentas y promover la transformación de la confrontación violenta en la cooperación en la búsqueda del logro de objetivos compartidos de los habitantes del Municipio de Patacamaya, para así llegar a satisfacer la necesidad y/o solucionar el problema en cuestión, se plantea la construcción de bases que orienten la puesta en marcha del presente trabajo de investigación.

Nuestro trabajo tomará como base la forma aplicada de tipo experimental, pues, es el estudio y aplicación de la investigación, a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata sin dejar de lado que genere teorías.

La investigación aplicada, movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de teorías. Conciene a un grupo particular más bien que a todos en general. Según Best “se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de investigación”,¹² esto por una parte y por otra parte en relación al tipo de investigación se enmarcara en lo siguiente:

Tipo y Definición	Características
Estudio del caso Estudia intensivamente un sujeto o situaciones únicas.	1. Permite comprender a profundidad lo estudiado. 2. Sirve para plantear, después, investigaciones más extensas. 3. No sirve para hacer generalizaciones.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de éstos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico, pues, científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación.

“La metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”.¹³

Los instrumentos que se utilizarán en la presente investigación son:

5.1. Ficha de trabajo. Es el instrumento que nos permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones.

5.2. La observación. Es aquella en la cual el investigador puede recoger datos. Galtung¹⁴ la presenta como variantes: a) la observación intersubjetiva, basada en el principio de que

¹² Tamayo Tamayo, Mario: *El Proceso de la Investigación Científica*, Editorial Limusa S.A., Mexico D.F., 1995, pág. 51.

¹³ Ídem, pág. 113.

¹⁴ Ídem, pág. 122.

observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos; b) La observación intrasubjetiva, que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por observadores diferentes deben producir los mismos datos.

5.3. La entrevista. Se puede indicar que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. La entrevista puede ser individual o colectiva, para nuestro caso serán individuales por la forma de estructura de nuestra investigación se clasificará en dirigida

5.4. Procesamiento de datos. La tabulación es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación el recuento para determinar el número de casos que encajan en distintas categorías¹⁵ que en nuestro caso, será un soporte importante.

5.5. Diagnóstico. Actividad por la cual lograremos obtener una descripción de las características, la dinámica del Municipio de Patacamaya, a través del uso de herramientas seleccionadas que determinen la situación actual del municipio.

5.6. Flujograma para el proceso de Diagnóstico

Actividades	Instrumentos	Resultados Esperados
1. Levantamiento de información.	Ficha de Trabajo Observación directa Entrevista.	Definición del problema y/o demanda
2. Consolidación y análisis técnico de la información obtenida.	Procesamiento de datos (trabajo de gabinete)	Realización del diagnóstico (primera versión)
3. Sistematización de datos cuantitativos y/o cualitativos.	Procesamiento de datos(trabajo de gabinete)	Realización del diagnóstico (segunda versión)
4. Validación de la información sistematizada.	Trabajo de gabinete	Consolidación del diagnóstico versión final)
5. Análisis de la situación del Municipio de Patacamaya en lo referente al tema de la gestión del conflicto.	Taller de trabajo	Aprobación del diagnóstico ajustado

FUENTE: Elaboración propia

¹⁵ Ídem, pág. 127.

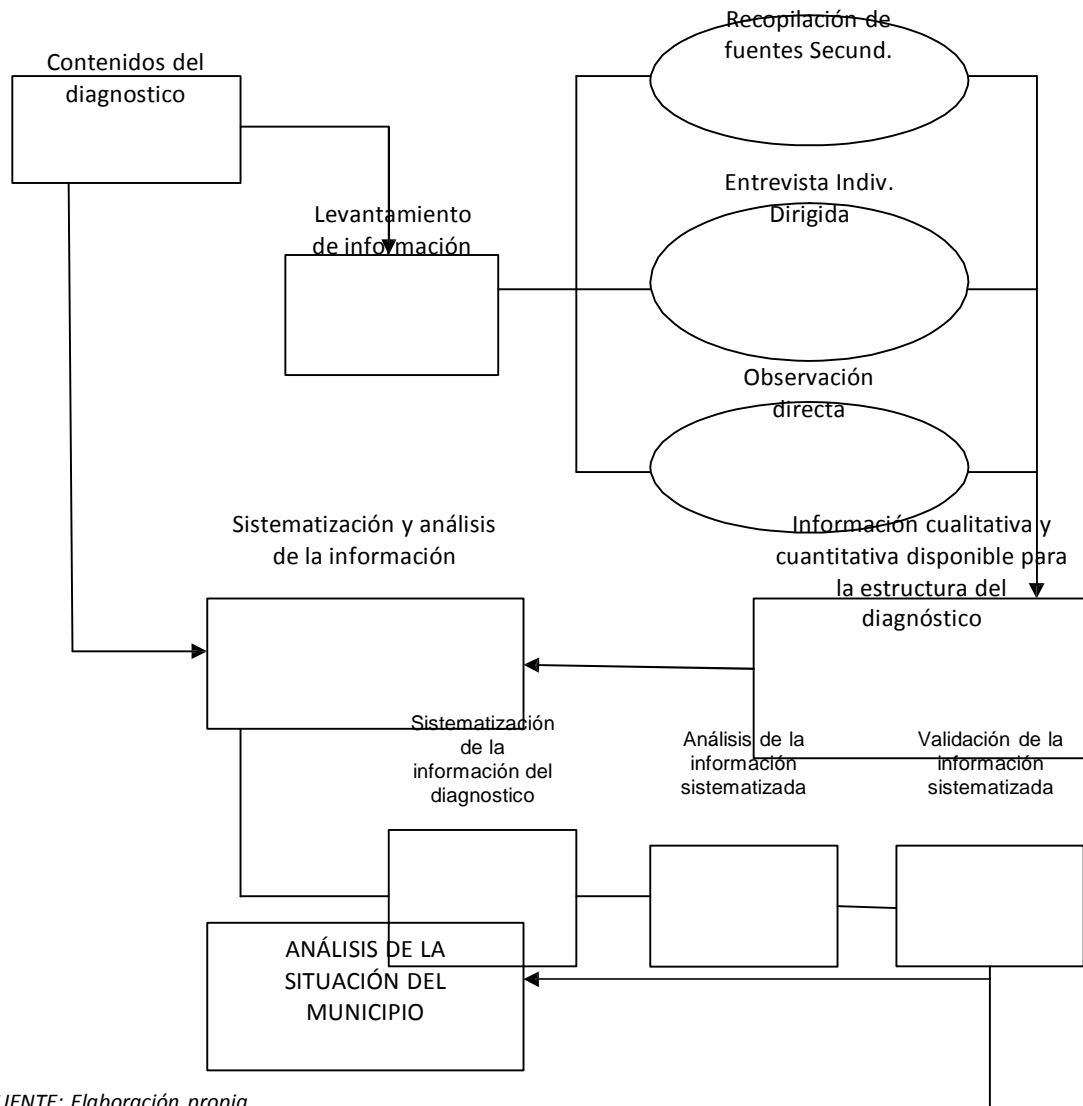
5.7. Matriz de actividades del proceso de diagnóstico

Objetivos	Actividades	Tareas	Tiempo	Responsable	Resultados esperados
Analizar la situación del municipio en relación a la gestión del conflicto en su contexto actual	Entrevista individual y dirigida	Elaboración de preguntas para entrevistas. Realización de entrevistas.	16 de Oct.	Rodrigo Sepúlveda	. Obtendremos información real y precisa de la situación del Municipio referido al manejo y/o resolución del conflicto.
Elaborar informe de situación para obtener mayor precisión de la situación actual del Municipio.	Sistematización de información obtenida	Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos.	Del 20 al 21 de Oct.	Rodrigo Sepúlveda	Conocer las fortalezas y debilidades del municipio en lo que concierne a la gestión del conflicto.
Validar y consolidar el diagnóstico para observar la pertinencia de la puesta en marcha del proyecto.	Análisis de la situación del Municipio de Patacamaya en lo referente a la gestión del conflicto.	Elaboración y entrega de la versión final	29 de Oct.	Rodrigo Sepúlveda	Aprobación del Diagnóstico

FUENTE: Elaboración propia

5.8. Proceso de diagnóstico

Gráfico No. 01



FUENTE: Elaboración propia

5.9. Matriz de Operacionalización

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES
1. pertinencia de conceptos, técnicas concretas para la gestión del conflicto.	1.1 Esquema para el análisis político. 1.2 Técnicas concretas en la gestión del conflicto. 1.3 Análisis en la gestión del conflicto. 1.4 Signos, símbolos y representaciones.	Secundarias: <input type="checkbox"/> Bibliografía especializada
2. El abordaje, tratamiento y manejo del conflicto a través de mecanismos de resolución.	2.1 La cultura de paz. 2.2 Mecanismos alternativos de resolución de conflictos. 2.2.1 La Mediación 2.2.2 La Negociación	Secundarias: <input type="checkbox"/> Bibliografía especializada
3.- Aplicación teórica/práctica de conceptos y técnicas concretas para gestionar soluciones a un conflicto específicos en el municipio de Patacamaya	3.1 Características generales del municipio de Patacamaya. 3.2 Análisis del Conflicto. 3.3 Esquematización sistémica del conflicto.	Primarias: <input type="checkbox"/> Entrevistas individuales dirigidas.

FUENTE: Elaboración propia.

CAPÍTULO SEGUNDO

LA PERTINENCIA DE CONCEPTOS, TÉCNICAS CONCRETAS PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

1. Esquema para el Análisis Político¹⁶

Este es un tipo de enfoque teórico para el análisis de la vida política, que podríamos llamarlo análisis sistémico. En lo que atañe a la teoría política, estamos en la actualidad dispuestos a ir mucho más allá. Podemos explorar los lineamientos básicos de una estructura conceptual fundada en la adopción y adaptación específica de análisis sistémicos para la comprensión de la vida política.

La conducta política representa a la vez una tendencia intelectual y un movimiento académico concreto. Como corriente intelectual se la puede detectar en muchos estudios de la política. El método conductualista demostró poseer su mayor fuerza en investigaciones relativas a individuos o de un tipo de conducta colectivo como la votación: Las estructura y procesos internos de pequeños grupos y organizaciones.

La mayor parte de los estudiosos de la política, aun los que se resisten a ser calificados como conductualistas, probablemente preguntándose sobre la naturaleza general de las suposiciones y objetivos conductualistas.

La importancia para atribuir a esta tendencia con respecto al significado del enfoque conductualista en las Ciencias Políticas, debemos tener presente el amplio contexto en que desarrollaremos nuestro tema. Pasemos ahora a ver más claramente las principales implicaciones teóricas del conductualismo en las Ciencias Políticas.

En la literatura sobre el tema se insiste en interpretar el método conductualista en política como símbolo del método científico, como la incorporación de nuevos datos tomados de las Ciencias Sociales de núcleo sólido, etc., y que cada intérprete pone el acento donde le parece más conveniente. Ninguno de estos puntos de vista, empero, considera seriamente la conexión entre el método conductualista en las Ciencias Políticas y las tendencias hacia el desarrollo teórico en el conjunto de las Ciencias Sociales, tendencias cuya chispa fue encendida por el gran interés en la integración de estas disciplinas. El aspecto conductualista del nuevo movimiento significa algo más que un método; refleja el comienzo de una búsqueda teórica de unidades estables para comprender la conducta humana en sus aspectos políticos.

La investigación de la conducta es, pues, un nuevo punto de partida de la investigación social en su conjunto; es el más reciente de una larga serie de enfoques diversos para la comprensión de la sociedad. Significa algo más que técnicas científicas, más que mero rigor. En realidad, si no fuera nada más que esto, significaría rigor mortis. El enfoque conductualista prueba que se aproxima para el conjunto de las Ciencias Sociales la edad de la teoría, asociada, no obstante, a la adhesión a las suposiciones y métodos de la Ciencia Empírica.

El sector de la investigación política que comparte esta adhesión tanto a la nueva teoría como a los medios técnicos del análisis y la verificación, vincula de ese modo las Ciencias Políticas con tendencia conductualistas más amplias de las Ciencias Sociales; de ahí su calificativo de conducta

¹⁶ Easton, David "Esquema para el Análisis Político", Amorrortu editores, Buenos Aires Argentina.

política. Este es el sentido e importancia cabales del enfoque conductualista en las Ciencias Políticas.

1.2 La vida política como sistema de conducta

Cada orientación teórica plantea una serie de diferentes problemas, hace hincapié en aspectos diversos, y, en consecuencia, posibilita que teorías alternativas y aun competitivas presten simultánea y pareja utilidad. El análisis de sistemas parte, como premisa fundamental, de que la vida política puede considerarse como sistema de conducta. El sistema político será su principal y más grosera unidad de análisis.

En el análisis de sistemas muchas investigaciones supusieron la existencia de un sistema de actividades políticas; en efecto, se podría alegar que es imposible llevar a cabo una investigación coherente sin hacer una suposición de esta especie. Esto solo podría bastar para justificar que los enfoques de esta índole se caracterizan como formas del análisis sistémico. Así fue que se aplicó a veces el rótulo de “análisis sistémico” a numerosos modos de análisis, como la teoría de los juegos, la investigación funcional o la teoría del equilibrio. La idea misma de “sistema” se ha popularizado tanto en los últimos tiempos que los enfoques más desiguales trataron de cobijarse y ser refrendado por ella¹⁷.

Es así que concebimos, el análisis sistémico fundado sobre las premisas generales que se indican a continuación.

Solo las dos primeras necesitan compartirse con otros modos de análisis que giran en torno al concepto de “sistema” como eje principal.

- Sistema. Es útil considerar la vida política como sistema de conducta.
- Ambiente. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.
- Respuesta. Las variaciones que se produzcan en las estructuras y procesos dentro de un sistema se pueden interpretar con provecho como esfuerzos alternativos constructivos o positivos, por parte de los miembros del sistema, para regular o hacer frente a una tensión que procede tanto de fuentes, ambientes.
- Realimentación (feedback). La capacidad de un sistema para subsistir frente a una tensión es función de la presencia y naturaleza de la información y demás influencias que vuelven a sus actores y a los que toman las decisiones.

La premisa tercera y cuarta establecen una clara distinción entre esta clase de análisis de sistemas y otros enfoques para el estudio de la vida política que la interpreten, por lo menos implícitamente, como un sistema de conducta. Tal como David Easton concibe, el análisis sistémico arranca en general de la concepción de la vida política como un conjunto delimitado de interacciones enclavado en otros sistemas sociales y rodeado por ellos, y a cuya influencia está constantemente expuesto. En tal sentido, resulta útil interpretar los fenómenos políticos como

¹⁷ Para apreciar con qué amplitud y diversidad se puede incluir un campo de estudio en la categoría de análisis sistémico, véanse los artículos de General Systems, anuario de la Society for General Systems Research.

constitutivos de un sistema abierto que debe abordar los problemas generados por su exposición a las influencias procedentes de estos sistemas ambientales.

Para que subsista es preciso que consiga realimentación en grado suficiente de sus realizaciones pasadas y que pueda tomar medidas para regular su conducta futura.

El análisis sistémico de la vida política demuestra mucha sensibilidad cuando se intenta desenmarañar con su auxilio los procesos gracias a los cuales un sistema político puede enfrentar las diversas tensiones que sufre.

Los conceptos principales mínimos que es preciso entender para analizar la vida política en el marco sistémico son los de sistema, ambiente, realimentación y respuesta. Partiendo de esta estructura conceptual inicial, se sostendrá la posibilidad de construir un esquema relativamente más complejo y también, cabe esperar, más coherente, desde el punto de vista lógico, para un análisis de la vida política que traiga a la palestra un nuevo orden de problemas.

Teniendo presente que calificar la política como sistema político, es indispensable interpretar la vida política como sistema de conducta adaptativo, autorregulador y autotransformador. El concepto de "sistema" empleado con rigor, implica ya un análisis sistémico.

1.3 Ventajas del concepto de "Sistemas Constructivos"

Desde un punto de vista metodológico parecería posible, provechoso y, por lo tanto, sensato abandonar la idea de que los sistemas políticos están dados en la naturaleza, postulando que cualquier conjunto de variables seleccionadas para la descripción y explicación se puede considerar como un sistema de conducta, se simplifican enormemente los problemas del análisis sin forzar los datos empíricos en modo alguno. En caso de que las partes escogidas de la vida política sean relevantes, muestran algún grado de interdependencia y parezcan tener un destino común, podemos decir que estamos ante un sistema interesante y útil para comprender el probable funcionamiento de los sistemas políticos.

Una tarea consistirá en establecer criterios de selección, tal como lo indiquen los intereses de la investigación, de modo que podamos extraer una cantidad limitada de actividades de la realidad fenoménica total de la política. Ellas compondrán nuestra unidad empírica grosera a analizar, y a esto lo denominaremos sistema político.

Nuestra tarea no es elegir caprichosamente las variables, sino seleccionar aquella combinación que, sobre la base de la experiencia e investigaciones anteriores, sea la que con mayor probabilidad y de la manera más económica y valiosa nos permita saber por qué las personas se comportan políticamente como se comportan. Por desgracia, no se pueden especificar de antemano los criterios electivos que garanticen la mejor selección posible. Pero esta clase de "ajuste de cuentas", en la forma de una mayor comprensión, pone freno a las elecciones y va contra la selección indiscriminada de actividades aptas para construir los sistemas que se pretende analizar.

1.4 La universalidad del concepto Sistema

La crítica de la interpretación amplia del significado del concepto "sistema", se podría alegar que si todas las cosas aisladas o combinadas, pueden considerarse un sistema, por definición es imposible que un conjunto de variables no forme tal sistema. Puesto que todas las cosas

pertencen a la clase de los sistemas, no puede haber una clase de no sistema. Si no se omite nada, el concepto mismo de "sistema" tiene poco significado. Los conceptos no son nunca verdaderos ni falso son más o menos útiles.

El concepto "sistema" corresponde de algún modo a la idea de masa en la física. El físico atribuye una masa a todas las cosas físicas; en su conceptualización de las cosas físicas no cabe que no la tengan. Al hacerlo no pretende tratar esta formulación fáctica, sino como simplemente trabajar con su objeto de estudio de modo unificado.

Lo mismo puede afirmarse con respecto a la función del sistema como concepto en la investigación social. Representa un modo de orientarnos, por lo menos, hacia nuestros datos y, como Easton insinúa, proporciona también una guía crucial para el análisis de nuestra materia. Este modo de conceptualización nos permitirá interpretar la vida política como sistema abierto, y en consecuencia interrogarnos sobre los tipos de intercambios que ese sistema mantiene con su ambiente, el modo en que los miembros del sistema responden a este intercambio y las determinaciones de estos procesos dinámicos.

1.5 Las unidades de un sistema

En principio podríamos sentirnos inclinados a contestar que el elemento básico común a todos los sistemas es la persona individual. No obstante, que todos los sistemas sociales se componen de interacciones entre personas y que esas interacciones forman las unidades básicas de dichos sistemas. Un sistema político no es una constelación de seres humanos escogida para nuestra investigación, sino un conjunto de interacciones aislados de otros tipos de interacciones en que intervenga el ser humano. Para analizar un conjunto cualquiera de interacciones es obligatorio apartarlas de la matriz total de conducta en que tiene lugar. A esto nos referimos cuando digamos que un sistema político es analítico. Todos los sistemas sociales deben interpretarse como de carácter analítico.

Para apreciar la índole de los compromisos intelectuales que esta concepción requiere, nombraremos las implicaciones de la posición alternativa: la que sostiene por lo menos algunos sistemas sociales, o subsistemas, son más bien sistemas concretos de miembros que sistemas analíticos.

El sentido común parece confirmar que existen sistemas de miembros y son fundamentalmente diferentes, al menos, de aquellos sistemas que se componen de interacciones difundidas en toda la sociedad y abstraídas de los individuos que en ellas intervienen.

El mejor modo de comprender el status teórico de un sistema político es comenzar con la unidad social más incluyente que conocemos: una sociedad. Sea cual fuere el modo como definamos este término para fines sustantivos, por lo menos incorpora dentro de él a todos los demás sistemas sociales y, en consecuencia, designa el supra sistema más abarcador e inclusivo en el que participa un grupo de personas biológicas. En este sentido, la sociedad constituye un tipo único de sistema social.

Al referirnos a la sociedad, concebimos a toda conducta indiferenciada en lo que concierne al tipo como lo que podríamos denominar la masa perceptiva de observaciones presente a nuestros sentidos.

El término sociedad comprende en este caso la conducta social de un grupo de personas biológicas, concebidas en su totalidad. Un sistema social identifica un aspecto o parte más restringidos de las interacciones sociales en que intervienen esas personas biológicas. Estas interacciones representan los diversos roles que desempeñan las personas, de modo tal que las mismas personas biológicas pueden desempeñar roles sociales diferentes. Parece útil para fines científicos, identificar tipos diversos de interacciones, cada uno de los cuales había revelado su importancia para explicar el funcionamiento de las sociedades.

Los hemos clasificado en conductas de tipo religioso, económico, fraternal, educacional, político, cultural y otros por el estilo. Teniendo en cuenta que esos sistemas no representan la totalidad de las interacciones que hay en una sociedad, sino solo partes abstraídas de la masa perceptiva de la conducta, son, a juicio de Easton de carácter analítico. Las interacciones políticas constituyen uno de sus tipos.

1.6 El carácter analítico de todos los sistemas

Un modo de conceptualizar este punto consistiría en decir que tenemos dos subtipos diferentes de sistemas: un sistema de miembros o entidad, por oposición a un sistema analítico. El primero constaría de personas biológicas en organizaciones físicamente separadas; el segundo, de conjuntos de interacciones dispersas en el espacio, difundidas o incluidas en otras clases de conductas.

Por tanto, los sistemas de miembros como los sistemas analíticos son sistemas analíticos de subtipos significativamente diferentes, pero del mismo status teórico. Difieren en lo que respecta a la acentuación o énfasis de una orientación política; por lo común los grupos de miembros tendrán un grado más alto de diferenciación y especialización, en el espacio y en el tiempo, de sus interacciones políticas. La característica del sistema político no afecta su condición empírica; solo se refiere al hecho de que, a los fines del tratamiento teórico, las actividades políticas se pueden diferenciar y abstraer transitoriamente de todas las demás.

1.7 Identificación del Sistema Político

La sociedad que es el sistema social más incluyente, es la única que abarca todas las interacciones sociales de las personas biológicas implicadas. Cualquier otro sistema social, inclusive el político, se limita a aislar algunos aspectos del comportamiento total, y en consecuencia, tiene que ser de naturaleza analítica.

Las interacciones que quedan fuera de un sistema político se pueden llamar el ambiente en que existe. Al abordar la cuestión en estos términos queda sobreentendido que entre un sistema político y su ambiente hay algún límite. Como veremos esta idea es capital; una vez establecida nos permitirá hablar de los intercambios o transacciones que tienen lugar entre un sistema y su ambiente. Para construir una teoría detallada, una de las tareas principales sería tratar de identificar estos intercambios y explicar cómo enfrenta un sistema político los obstáculos que ellos oponen a su subsistencia. En términos algo diferente pero teóricamente más general, sería superfluo, si no imposible, proseguir nuestro análisis y conceptualizar la vida política como sistema abierto y autorregulador.

Al describir la propiedad general de las interacciones que se deben considerar como parte de sistemas políticos, estableceremos automáticamente qué tipo de conducta se omitirán. Para los

finés de la investigación, las Ciencias Polítícas no pueden estudiar todos los fenómenos; es necesario reducir y simplificar de algún modo el mundo real.

1.8 Las interacciones como unidades de un Sistema

La vida política se ha descrito como el estudio del orden, el poder, el Estado, la Política pública, la adopción de decisiones o el monopolio del empleo de la fuerza legítima. En su contexto más amplio la vida política, a diferencia de los aspectos económico, religioso, etc. de la vida, se puede describir como un conjunto de interacciones sociales de individuos y grupos. Las interacciones son la unidad básica de análisis.

Por otra parte, lo que distingue a las interacciones políticas de todas las otras interacciones sociales es que se orientan predominantemente hacia la asignación autoritaria de valores para una sociedad. Por consiguiente, la investigación política tratará de comprender el sistema de interacciones mediante el cual se hacen e implementan dichas asignaciones obligatorias o autoritarias. Las asignaciones distribuyen cosas valoradas entre personas y grupos, cabe pensar que resultan distenciones importantes según que las asignaciones se acepten como obligatorias por temor al empleo de la fuerza, o bien de una sanción psicológica severa.

Después de desarrollar brevemente lo referente a las interacciones políticas, nos toca hablar de la unidad estructural básica de análisis del sistema político buscando un concepto genérico para identificar el rol de la persona que forma parte de un sistema político en cualquier clase de sociedad y sistema, parece útil adoptar un término bien simple: el de "miembro". La utilidad del término consiste en que deja en suspenso la naturaleza específica del rol. El miembro de un sistema político puede ser ciudadano o súbdito, allegado o extraño, gobernante o gobernado. Puede actuar individualmente, como parte de un agregado o bien como miembro de un grupo como la asociación, la legislatura o el partido, etc.

En resumen, un sistema político se identificará, pues, como una serie de interacciones abstraídas de la totalidad de la conducta social mediante la cual se asignan valores en una sociedad. Las personas que intervengan en esas interacciones, es decir las que actúen en roles políticos, se llamarán genéricamente miembros del sistema. Si la conceptualización de la vida política como sistema nos obliga a identificar los elementos principales y generales del sistema, nos impone igualmente exponer lo que queda fuera de él, Ello suscita la cuestión de si tiene sentido hablar de cosas externas a un sistema analítico.

1.9 El ambiente de un Sistema Político

Hay límites de cierta especie que deslindan un sistema político de todo cuanto no pertenezca a él, en tal caso, es preciso indicar la naturaleza del límite que nos dice si algo ocurre en el ambiente, o sea fuera de la esfera política. Por otra parte, una vez introducida la idea de límite entre sistemas, ha de tener sentido afirmar que si algo ocurre en la arena no política, tal vez influya en el sistema político, produciéndose un intercambio a través de los límites de ambos sistemas.

La idea de intercambio entre un sistema político y su ambiente desempeña un papel crítico en el método teórico que desarrollamos. El concepto de "límites" será un instrumento analítico indispensable, por las siguientes razones

En primer lugar, una explícita concepción de los límites nos ayudará inmensamente a simplificar, interpretar y comprender cómo los cambios del ambiente se comunican a un sistema político, y

cómo el sistema intenta hacer frente a estas influencias. Es posible concebir un modo de análisis que se atenga a ciertos modelos de sistemas físicos e interprete la vida política como sistema cerrado, aislado de las influencias de su ambiente, si para comenzar el análisis adoptamos el supuesto de que un sistema político es enteramente cerrado, nos veríamos obligados a concluir que ese sistema se deberá mover hacia lo que podemos llamar entropía social máxima.

Nos veríamos en apuros, empero, para describir con exactitud qué implica la noción de un sistema político que se “agota”, más o menos como la empleada en las ciencias físico-naturales, de las que se han tomado las ideas de sistema cerrado y entropía.

Por poco sentido que tenga el término para un sistema político, nos obliga a conceptualizar la índole de las relaciones entre un sistema y su ambiente, y este punto es vital, es decir, hace consciente lo que fue un supuesto latente, de modo que reconozcamos que en realidad se concebía la vida política como sistema abierto. Una vez elevada la idea de sistema abierto al nivel de conciencia teórica, podemos decir que un sistema está abierto a influencias externas solo teniendo sentido si podemos distinguir lo interno de lo externo, y nunca lo lograremos a satisfacción si no examinamos las propiedades de un presunto límite entre ambos.

En segundo lugar, la adopción del concepto de límites será también un paso estratégico hacia la simplificación de la realidad, condición indispensable para cualquier investigación científica. Nos proporcionará un criterio para determinar qué elementos políticamente importantes deben ser investigados en profundidad como variables dependientes principales, y cuales se pueden aceptar como dados en la forma de variables externas. Cada una de estas clases de elementos, los internos y los externos, será de crucial interés para comprender los problemas que se refieren a sistemas políticos.

Para nuestro caso, un sistema de interacciones sociales (por ejemplo un sistema político) suele estar tan esparcido a través de toda una sociedad, que resulta muy difícil acomodar a esas acciones, tomadas en conjunto, la misma imagen que aplicamos sin inconvenientes a sistemas biológicos y físicos, en cada uno de estos sistemas los límites parecen sencillos de percibir, ellos configuran las fronteras espaciales o materiales del conjunto de variables que nos interesa. A veces contienen efectivamente estas variables a modo de un sobre, como sucede con la epidermis de la manzana o del cuerpo humano.

1.10 Carácter general de los límites

Circunscribir los límites de sistemas físicos y biológicos es, como vemos, bastante simple en apariencia. No parecen depender de una decisión del investigador sino que están dados en la naturaleza, como si los sistemas fueran en verdad puramente naturales. Pero la simplicidad de esta conceptualización es muy engañosa. Lo cierto es que, desde el punto de vista fenoménico, estos límites no están allí afuera esperando que se los identifique. También a ellos se aplica nuestra conclusión general sobre el carácter de los sistemas: que son producto de una selección analítica. Lo mismo cabe decir de los límites de los sistemas políticos.

Puesto que no cabe separar cada sistema de los demás en el espacio y de manera total, los límites se pueden identificar por medio de criterios que permitan determinar si cada interacción pertenece o no a un sistema dado. Para el sistema político, como ya indicamos, actúa a modo de prueba la relación más o menos directa de las interrelaciones con las adjudicaciones de valores en una sociedad.

Al pasar de un sistema a otro no atravesamos ninguna línea concreta; no obstante, la experiencia da sentido real a la existencia de un límite entre sistema político y los demás sistemas de una sociedad, es decir, que cuando pasamos de un ámbito estrictamente religioso o familiar a otro político, se prevé que nuestras reglas de conducta cambiarán en alguna medida conocida. Dicho de otro modo en una sociedad estructuralmente diferenciada, las pautas regularizadas de expectativas acerca de cómo actuar en diferentes situaciones constituye una prueba empírica de la existencia de límites entre sistemas.

Se ha sugerido que el grado de diferenciación de los sistemas políticos con respecto a otros sistemas sociales se pone de manifiesto por las siguientes propiedades:

- El grado en que los roles y actividades políticas se distingan de otros roles y actividades o por el contrario, el grado en que estén insertos todos en estructuras limitadas, como la familia o los grupos de parentesco.
- El grado en que los que desempeñan roles políticos formen un grupo aparte en la sociedad y tengan sentido de solidaridad interna y de cohesión.
- El grado en que los roles políticos adopten la forma de jerarquía, discernible de otras jerarquías fundadas en la riqueza, el prestigio y demás criterios no políticos.
- El grado en que los procesos de reclutamiento y los criterios de selección de quienes desempeñen roles políticos difieren de los correspondientes a otros.

Basándonos en estos indicadores, podríamos agrupar a las sociedades en un continuo, según la nitidez de definición y delineación empírica de los límites intersistémicos.

Vimos que la vida política se puede describir como un conjunto o sistema de interacciones definidas por el hecho de que están relacionadas en forma más o menos directa con las asignaciones de valores en una sociedad. Lo que ocurra en un sistema político, su estabilidad o cambio, dependerá del funcionamiento de las variables internas, los elementos que más nos interesa comprender y explicar. Dicho funcionamiento, así como las exigencias que se les impongan y la respuesta a dichas exigencias, serán también producto de lo que suceda en el ambiente total del sistema político.

Un sistema político es un sistema abierto, en el sentido de que está expuesto, en diversos grados, a lo que ocurre en su ambiente. Los conceptos de “límite” y “ambiente” ayudan a ordenar nuestro análisis teniendo presentes estas desideratas.

1.11 La pertinencia del Sistema

La característica peculiar de los sistemas políticos, compartida con otros sistemas sociales y aun con algunos mecánicos y biológicos, es que no están necesariamente indefensos frente a las perturbaciones que los pueden afectar. Sus procesos y estructuras no reciben impunemente los caprichosos embates del azar. Debido a los rasgos particulares del sistema político, sus miembros gozan de la oportunidad de responder a las tensiones de modo de asegurar la persistencia de algún tipo de sistema, a fin de tomar y ejecutar decisiones obligatorias. Este fenómeno plantea a la indagación teórica un problema central. Así como la ciencia natural trata de entender los procesos fundamentales en que se basa la vida política orgánica, la tarea de una ciencia conductualista de la

política consiste, a juicio de Easton¹⁸, en formular interrogantes que revelen cómo están protegidos los procesos vitales o funciones definitorias de los sistemas políticos.

Ya que el análisis sistémico nos orienta hacia los procesos comunes a todos los sistemas políticos que les permiten enfrentar, con éxito, las tensiones que amenazan destruir la capacidad de una sociedad para sostener un sistema político, de cualquier especie que fuera.

1.12 Fuentes generales de tensión

No siempre las fuentes de tensión revisten los rasgos espectaculares de una guerra, revolución u otros traumas sociales; en realidad, suelen ser mucho más prosaicas. Es muy probable que procedan de las presiones constantes, cotidianas, de la vida política. Parecen capaces de poner en serio peligro, sin el aditamento de crisis especiales, la capacidad de cualquier sistema político para sobrevivir o la capacidad de los miembros de una sociedad para lograr los arreglos tendientes a formular y hacer cumplir las decisiones. Teniendo esto presente, resulta poco menos que milagroso que se cumplan, de algún modo, las funciones políticas básicas, a pesar de las grandes tensiones internas a que cualquier sistema está expuesto de ordinario y de los cambios externos, con frecuencia abrumadores, que deben asimilar. Según se la define normalmente, podemos aceptar que la tensión puede proceder de dos partes, una interna y otra externa.

1.12.1 Fuentes Internas

Si atendemos, en primer término a las posibles fuentes internas recurrentes de tensión, desorganización o destrucción, vemos que, debido a las mismas cuestiones sustantivas que los sistemas políticos deben tratar, las relaciones entre los miembros de un sistema tienden a convertirse en el foco de las formas más agudas de antagonismo social.

Toda sociedad posee medios diversos para regular o resolver las diferencias de criterio acerca de la distribución y uso de los valores escasos. Pero cuando los miembros no puedan zanjar estas diferencias privadamente, es decir en forma autónoma, o cuando la persecución de un objetivo requiera la movilización de los recursos y energías de todos ellos, se torna inevitable acudir a alguna especie de asignación política.

1.12.2 Fuentes Externas

Tratándose de aquellos sistemas que se sustrajeron a las devastaciones del conflicto interno, o que se vieron libres de él, más notable aún resulta el hecho de que no se hayan hundido en las simas profundas y peligrosas del ambiente total del sistema. El conflicto originado en el sistema político por influencias ambientales suele versar sobre problemas como la clase de sistemas, el personal que debe ocupar cargos de autoridad o la orientación política que debería seguir.

1.13 Tensión sobre un Sistema

Las circunstancias que ponen a prueba la capacidad de un sistema para subsistir es la acción de tensiones y la incapacidad para enfrentarlas esto lleva a un colapso del sistema. Esta podrá perpetuarse en caso de que sus miembros no enfrenten adecuadamente la tensión. Si entendemos las condiciones generales que origina la tensión, o lo que podríamos calificar de estado tensivo podremos averiguar todas las implicaciones de la pertinencia como concepto central del análisis sistémico.

¹⁸ Ídem, pág. 113.

Para describir la perturbación como causa de tensión, se necesitan dos observaciones previas. En primer lugar, es posible que haya habido tensión, y en tal caso no sería difícil documentarla, pero el estado tensivo que más nos interesa es el de tipo potencial, el que constituye una amenaza para el sistema y pone en peligro su capacidad de sobrevivir, aunque no lo destruya forzosamente. Esto ofrece a los miembros la oportunidad de regular o eliminar las circunstancias que provocan la tensión o de poner al sistema a cubierto de ellas.

En segundo lugar, la tensión puede significar un cambio a partir de un estado anterior que era en alguna forma favorable a la persistencia. Esto no se debe entender, sin embargo en el sentido de que todo cambio interno o ambiental esté de suyo cargado de tensión.

Para identificar los hechos o sucesos de un sistema o su ambiente que es de esperar que produzcan, o han producido, un cambio en su funcionamiento, podemos reservar el concepto de perturbación. Con él haremos referencia a todas las actividades del ambiente o del interior del sistema que cabe esperar que desplacen a un sistema de su pauta actual de funcionamiento, prescindiendo de si tal desplazamiento es o no tensivo para aquél. Las perturbaciones variarán enormemente en número y diversidad. También variarán sus consecuencias; por consiguiente, se pueden clasificar como neutrales, benignas o tensivas según el grado en que afecten las oportunidades de subsistencia de alguna clase de sistema político o todos ellos.

Aquí nos ocuparemos sobre todo de las perturbaciones que amenazan con impedir que un sistema funcione, y que puedan calificarse de tensivas. Amenaza o peligro son las palabras claves. Si se deja que una perturbación siga su marcha, puede llevar a la destrucción total del sistema y hasta impedir que resurja en cualquier otra forma.

1.14 La tensión y los límites críticos de las variables esenciales

Ahora podemos decir que la tensión que actúa sobre un sistema, es la situación que se produce cuando algunas perturbaciones, tanto internas como externas, amenazan con desplazar las variables esenciales de un sistema político, que para las democracias se puede concebir a estas variables esenciales, como un grado vagamente definido de libertad de expresión y asociación y de participación popular, el poder en manos de una élite pro-tema totalitario, un grado mínimo de eliminación de participación popular, el poder en manos de una élite política, la coerción del individuo y una libertad de expresión y asociación controladas y muy restringidas, más allá de su margen normal y hacia algún límite crítico, impidiendo con ello que el sistema funcione según su modo característico. Teniendo en cuenta que la tensión adopta la forma de un peligro o amenaza potencial actual, tal vez debamos calificar a una perturbación como tensiva aunque las variables esenciales no superen sus límites críticos.

Ya vimos que un sistema político es el conjunto de pautas de interacción por medio de las cuales se asignan valores en una sociedad, y que las más de las veces los integrantes de una sociedad aceptan en su mayor parte esas asignaciones como autoritarias¹⁹. Gracias a la existencia de actividades que cumplen estas dos funciones básicas, una sociedad puede destinar los recursos y energías de sus miembros a arreglar diferencias que no es posible resolver en forma autónoma. Por definición, pues, cualquiera sea el tipo de sistema que consideremos, su modo característico de conducta como sistema político dependerá de la capacidad del sistema para adjudicar valores en la sociedad y lograr su aceptación. Estas dos variables o conjuntos de variables principales

¹⁹ Ídem, pág. 138.

constituyen las variables esenciales; ello es, por ende, lo que distingue a los sistemas políticos de cualquier otra clase de sistemas sociales.

1.15 La regulación de la tensión

Se observa, pues, que en un mundo estable o cambiante la pertinencia es en parte función de la presencia de perturbaciones tensivas. Como hemos visto, está en la naturaleza misma de la vida política que no se las pueda evitar. Pero las consecuencias de las perturbaciones sobre el destino del sistema en sí dependerán de la capacidad y agilidad de este último para enfrentar a esa tensión.

Es una propiedad capital de los sistemas sociales, inclusive los políticos, la reacción frente a las influencias que se ejercen sobre ellos; pueden enfrentarlas y ver el modo de regularlas. No es necesario que los miembros se queden sentados, por así decirlo, aceptando indolentemente la tensión, mediante algún procedimiento mecánico para adaptarse a los cambios que se produzcan en el ambiente. Esto era lo que, sin advertirlo, se daba por sobrentendido en el análisis del equilibrio²⁰ como teoría de la vida política, postura conceptual característica de gran parte de las investigaciones políticas, indica Easton²¹.

Los miembros de un sistema pueden reaccionar constructivamente en una de las diversas direcciones que permitan regular las perturbaciones producidas, o en todas ellas, y así tratar de atenuar la tensión real o potencial, que en realidad es el espíritu esencial de esta nuestra investigación.

De este análisis se desprenden claramente dos cosas: primero, que hay una gran diversidad de influencias procedentes del ambiente de un sistema político que pueden perturbar la forma en que éste desempeña sus tareas; segundo, que estas influencias existen tanto si el ambiente es relativamente estable como si fluctúa a tontas y locas. El cambio ambiental que tanto y con tanta razón llama la atención en la actualidad, no crea problemas teóricos nuevos para construir una estructura general de análisis.

1.16 Transacciones a través de los límites de un Sistema

Teniendo en cuenta que hemos concebido al sistema político como separable de todos los demás sistemas sociales, y a menudo diferenciado asimismo por una estructura política independiente, es útil tratar las perturbaciones o influencias que proceden de la conducta de los sistemas ambientales como intercambios o transacciones que atraviesan los límites del sistema político. Ninguno de los amplios sistemas sociales en que Easton divide el ambiente es por completo independiente de los demás; se da entre ellos una interpenetración compleja. Es decir, cada uno se asocia a otro de algún modo, aunque sea en forma muy ligera. Se puede emplear el término "intercambios" para designar la mutualidad de las relaciones, es decir cuando cada uno ejerce influencia recíproca sobre el otro, y "transacciones" cuando deseemos insistir en el movimiento de un efecto en una única dirección, pasando simplemente, a través del límite de un sistema a otro²².

²⁰ Del "equilibrio" como concepto teórico central Easton se ocupó en *The Political System*, y en *Limits of the Equilibrium Model in Social Research*, en *Behavioral Science*, I, 1956, págs. 96-104.

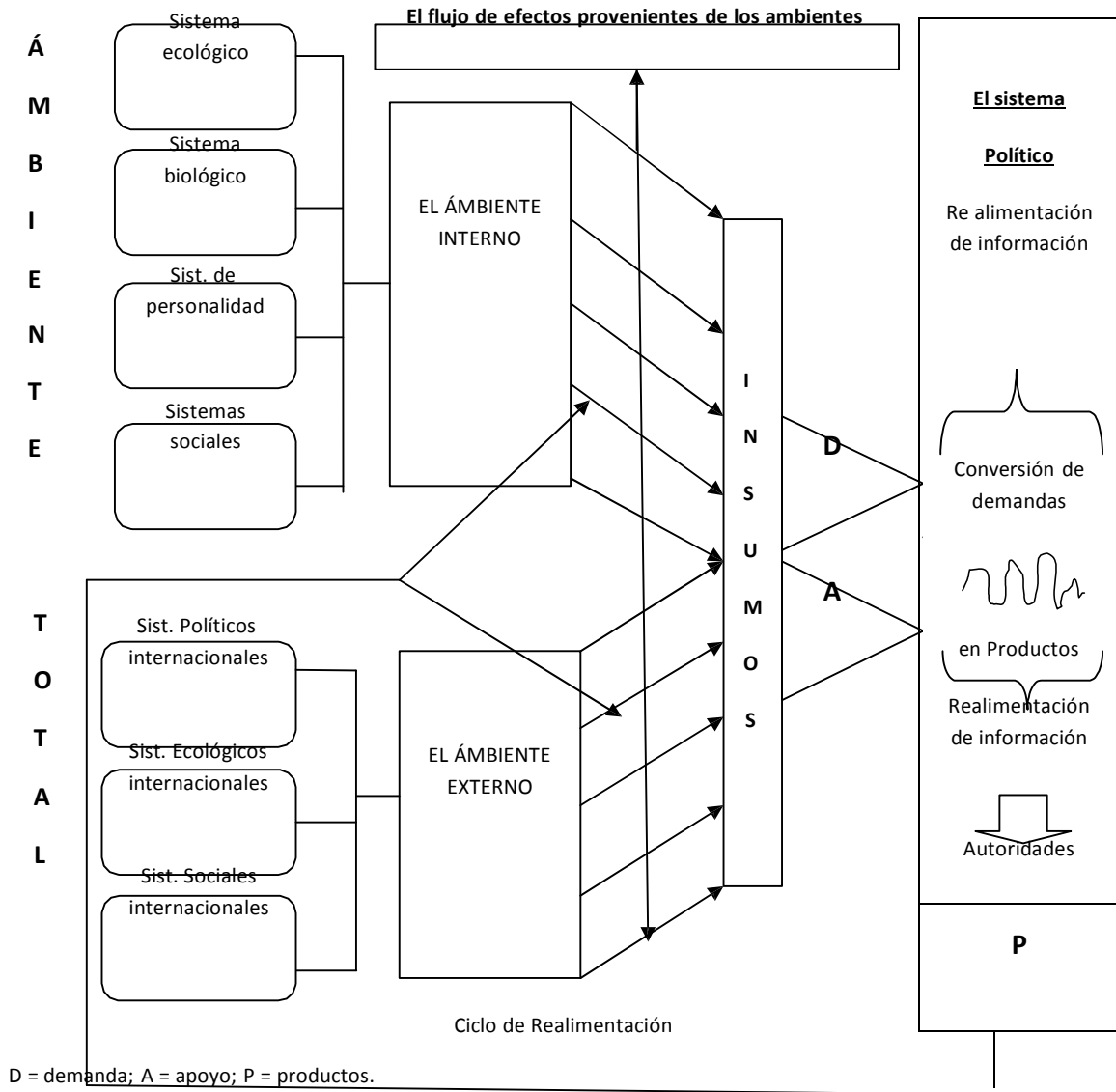
²¹ Easton, David "Esquema para el Análisis Político", Amorrortu editores, Buenos Aires Argentina, pág. 142.

²² "Intercambio" (Exchange) se emplea a veces para designar una u otra clase de relación benéfica mutua, por ejemplo una transacción o vínculo contractual en que cada una de las partes tiene la impresión de ganar algo dicho concepto Véase en *The Social System*, Nueva York, Free Press of Glencoe, Inc., esp. págs. 122 y sigs.,

Lo que puede hacer y hará que la admisión de este vínculo sea algo más que una perogrullada, es encontrar el modo de analizar los intercambios complejos, de manera que se pueda reducir la enorme diversidad de interacciones a proporciones teórica y empíricamente manejables.

Para lograrlo, se propone reducir las influencias ambientales principales y significativas a unos pocos indicadores, cuyo examen permitiera apreciar y seguir en todas sus consecuencias el impacto potencial de los hechos ambientales sobre el sistema. Teniendo presente este objetivo, se denominará productos del primer sistema a los efectos transmitidos a través de sus límites hacia otro sistema, efectos que serán los insumos del segundo sistema, aquel sobre el cual influyen.

Por consiguiente, una transacción entre sistemas se considerará como un nexo entre ellos en forma de relación insumo producto. Si aplicamos ahora esta conceptualización general de los puntos de enlace entre sistema a un sistema político y sus sistemas ambientales, obtenemos un modelo de tipo ilustrado, que a continuación presentamos.



FUENTE: Esquema para el Análisis Político, pág. 154.

1.17 Un modelo de flujo del sistema político

A grandes rasgos, el gráfico No. 02 del funcionamiento de un sistema político sugiere que lo que sucede en el ambiente lo afecta a través de las influencias que se mueven hacia él. Mediante sus estructuras y procesos, el sistema opera entonces sobre estos insumos de modo tal que se convierten en productos, o sea las decisiones y su ejecución. Los productos vuelven a los sistemas del ambiente o en muchos casos al sistema mismo, directamente y sin intermediarios. En el

Gráfico No. 02, las flechas que salen de los ambientes reflejan la gran diversidad de transacciones con el sistema político; sin embargo, las flechas apuntan en una única dirección, y se presentan de modo tal que se introducen en el sistema, en forma sumaria, como demandas y apoyo. El intercambio o reciprocidad de relaciones entre el sistema y sus ambientes, antes simbolizado con flechas de dos puntas, se indica ahora con flechas que muestran el flujo de los productos hacia los sistemas ambientales. Esto revela claramente que los insumos del ambiente son en realidad iguales a los productos del sistema político. Las líneas que pasan transversalmente por los sistemas ambientales reflejan la dinámica de las relaciones: hay un flujo continuo de influencias o productos desde el sistema político hacia los ambientes y a través de ellos. Al modificar estos ambientes, los productos políticos influyen en la próxima ronda de efectos que retornan del ambiente al sistema político. Así podemos identificar un círculo continuo de realimentación.

Por último, las estructuras y procesos mediante los cuales un sistema político convierte sus insumos en productos, están representados apenas por una línea ondulada; ello sugiere, sin embargo, que los insumos procedentes del sistema externo se elaboran y convierten en productos, que vuelven a uno u otro de los sistemas externos.

1.18 Variables del Insumo

El valor del concepto de insumo consiste en que nos permitirá captar el efecto de la gran variedad de hechos y circunstancias del ambiente que conciernen a la persistencia de un sistema político. Sin él sería difícil deslindar, en forma operacional precisa, de qué manera la conducta de los diversos sectores de la sociedad afecta a lo que ocurre en el sector político. Los insumos servirán de variables sintéticas que concentran y reflejan todo lo que en el ambiente es significativo para la tensión política. Gracias al uso que se les puede dar, constituyen un instrumento analítico poderoso. Ahora bien: que los empleemos o no como variables sintéticas dependerá del modo como los definamos. Podríamos concebirlos, en su sentido más amplio, como que comprenden cualquier hecho externo al sistema que lo altere, modifique o afecte de algún modo.

Como instrumento analítico para esta finalidad, es conveniente considerar a los parámetros principales centrando sus efectos en dos insumos básicos: demandas y apoyo. Por medio de ellos se pueden encauzar, reflejar y resumir muchos cambios del ambiente, lo cual permite emplearlos como indicadores claves del modo en que los hechos del ambiente afectan el funcionamiento del sistema. En el gráfico No. 02 las múltiples transacciones quedaron reducidas a dos insumos principales, únicos a los que se concibe en movimiento de flujo hacia el sistema político.

Poco importa que consideremos estos insumos internos o externos al sistema político: están en el límite, y sirven de puente entre este último y los demás sistemas. Según las exigencias del análisis podremos ubicarlos dentro o fuera, siempre que permanezcan cerca de la línea fronteriza.

1.19 La respuesta del sistema Político

Así como se necesitan conceptos para ordenar las experiencias que llevaron a la tensión, así también se requieren, en un enfoque sistémico, categorías de análisis que nos permitan interpretar los modos variables de respuesta de que disponen los sistemas políticos²³.

Es así que un sistema puede estar expuesto de dos modos a tensión procedente de las demandas. Por una parte, si sus autoridades no están en condiciones de satisfacer en cierta proporción las

²³ Ídem, pág. 164.

demandas de los miembros, o se resisten a hacerlo, esa situación provocará en definitiva un descontento cada vez mayor. A su debido tiempo, si las demandas siguen siendo soslayadas o desechadas, la insatisfacción de los miembros que cuentan se puede extender también al régimen de gobierno. En ciertas circunstancias, algunos grupos podrían intentar apartarse de la comunidad iniciando un movimiento separatista. El efecto de producto (como llamaríamos al resultado de la renuncia o incapacidad de satisfacer las demandas) tendería a socavar el apoyo al sistema, tipo característico de tensión. Vemos así que las demandas tendrán importantes consecuencias para el insumo de apoyo, por lo menos en la medida en que queden insatisfechas.

Por otra parte, se puede provocar tensión por razones completamente independientes de su repercusión en el apoyo. Esto implica que la existencia de demasiadas demandas, o bien su diversidad y contenido (de tal índole que el conflicto que estimulan requiera un tiempo excesivo para el proceso) pueden ser fuente de tensión. En ambos casos el sistema carece del tiempo suficiente para procesar las demandas, que según se supone no pueden aguardar indefinidamente a ser satisfechas. Cabe describir, pues, esta situación de tensión como sobrecarga de insumo de demanda.

La tensión debida a la sobrecarga de insumo se da como consecuencia de un hecho muy simple: que ningún sistema puede aceptar y transformar en productos un número y diversidad ilimitados de demandas. Por definición, las demandas son proposiciones articuladas que formulan a las autoridades para que lleven a cabo alguna clase de asignación.

Las demandas son mensajes que para llegar a su destino- las autoridades, en este caso- deben poder fluir a través de canales como la palabra, los medios masivos de comunicación. Cualquiera sea el grado de diferenciación y especialización estructural de un sistema, jamás poseerá tantos canales que su capacidad de transmitir demandas sea infinita.

En algún punto, según el tipo de sistema, su estructura y cultura, habrá una sobrecarga de insumos de demandas. Para analizar en forma cabal este fenómeno habría que investigar en qué circunstancias cabe esperar que produzca una sobre carga de insumo.

1.20 Regulación de la tensión de las demandas

Observando al sistema político desde esta perspectiva, advertimos de inmediato que no se puede entender adecuadamente las consecuencias de gran cantidad de dispositivos y recursos a menos que se las vincule con la regulación del exceso de demandas. En realidad, empiezan a funcionar desde el momento mismo en que nace la demanda.

Si nos pusiéramos a averiguar el curso seguido por una demanda en un sistema, encontraríamos que al principio, antes de ser demanda, se presenta en forma de necesidad, preferencia, esperanza, expectativa o deseo social, con respecto al cual en algún momento pensamos que convendría la intervención de las autoridades. Solo en ese momento, cuando las necesidades o esperanzas sociales se expresan como propuestas formuladas a las autoridades para que ellas decidan o actúen, podemos llamarlas demandas políticas. Es en este punto de conversión de las demandas en propuestas políticas para la acción, que se puede producir la primera clase de regulación importante de su volumen y diversidad.

Así, por ejemplo, por su status social general, algunos individuos o grupo son más propensos a considerarse suficientemente capaces para articular una posición política; las personas que desempeñen estos roles en la estructura social y política controlarán en importante medida la

cantidad de demandas presentadas al sistema. Por esta razón podemos llamarlas reguladores estructurales de volumen de demandas; son los sujetos que impiden la entrada a los canales de admisión de un sistema. En todo sistema existen ciertas inhibiciones culturales acerca de las necesidades para las que un miembro considera adecuado buscar un arreglo político.

Cabe describir estos procesos como la reducción del volumen y diversidad de las demandas mediante la combinación de dos o más en una sola. Los partidos, grupos de intereses, líderes de la opinión o instituciones semejantes desempeñan esta función. Parte de su actividad consiste en la síntesis y homogenización de las demandas, la consecuencia es que el sistema debe atender menos demandas.

Los canales para comunicar demandas desempeñan un papel esencial en la ayuda ofrecida a un sistema para enfrentar una posible tensión.

Otro índice importante es el apoyo brindado a varios aspectos de un sistema o bien de la comunidad política misma. Cuando este apoyo corre el peligro de disminuir por debajo de un nivel mínimo, cualquiera sea la causa de ello, el sistema debe ofrecer mecanismos que lo refuercen, pues de lo contrario sus días están contados. Una respuesta reguladora del apoyo puede incluir intentos por cambiar la estructura y procesos que caracterizan a un tipo particular de sistema político. Requiere transformar los objetivos y estructuras como medio de mantener por lo menos algún tema de formulación de asignación.

Todo sistema dispone de medidas menos radicales que la arriba mencionada. En estos casos, la persistencia no requiere que se abandone el régimen de gobierno existente ni que se lo modifique a fondo. Un sistema puede tratar de inculcar en sus miembros un alto grado de apoyo difuso²⁴ de que pase lo que pase, los miembros continúen vinculados a él por fuertes lazos de lealtad y afecto. Este tipo de apoyo continúa independientemente de las ventajas específicas que el miembro juzga que le reporta pertenecer al sistema.

El medio para originar este apoyo difuso y generalizarlo puede entrañar el aliento de sentimientos de legitimidad y sumisión, la aceptación de la existencia de un bien común que trascienda el bien particular de cualquier individuo o grupo, o la inspiración de profundos sentimientos de comunidad. De este modo, mediante los procesos usuales de socialización política y las diversas medidas especiales que un sistema puede adoptar si se entiende que ese apoyo declina, se inculcan en los miembros maduros de un sistema sentimientos de legitimidad, el reconocimiento de un bienestar general y un sentido de comunidad política

1.21 Los productos como mecanismo regulador

Una última categoría importante de respuesta a la tensión derivada del apoyo se puede describir como productos. Mediante ellos, cabe estimular el insumo de apoyo específico cuando el apoyo difuso amenaza con descender hasta un punto peligrosamente bajo. Este insumo para el sistema se produce a cambio de los beneficios y ventajas específicos que los miembros experimentan como parte de su condición de tales. El representa o refleja la satisfacción que siente un miembro cuando advierte que sus demandas fueron atendidas.

²⁴ Aunque el concepto "apoyo" aparece a menudo en la investigación política, su uso aquí promete darle mucha más precisión de la corriente, y dotarlo de amplia significación teórica.

Esto no significa que un sistema pueda satisfacer todas las demandas de sus miembros; algunas deben quedar forzosamente insatisfechas. Hasta cierto punto, cuando las demandas presentadas al sistema no son atendidas, es posible que se estimule el descontento y hasta la hostilidad. Sus consecuencias se modifican siempre, no obstante, por el apoyo difuso predominante que el miembro se haya acostumbrado a prestar.

Pero cuando un sistema desatiende en forma regular y continua las demandas mínimas que los miembros juzgan injustas, el insumo de apoyo específico disminuye. Tendría que confiar cada vez más en los sentimientos generales de buena voluntad (apoyo difuso) abrigados por los mismos. Si la frustración sistemática de las que se estiman necesidades justas se extiende durante lapsos prolongados y no es compensada con un aumento de insumo difuso, lleva a un grado de agotamiento del apoyo específico que debilita radicalmente al sistema.

Por consiguiente, los productos pueden constituir una de las fuerzas centrales para mantener las variables esenciales de un sistema.

1.22 Productos

En todo sistema político se producen varias clases de hechos que repercuten en el ambiente. Podríamos sentir la tentación de considerarlos a todos, productos; no obstante, a los fines de nuestro análisis será preferible, como en el caso de los insumos, dar un sentido más estricto a los productos. Usaremos el término, no para resumir todos los acontecimientos de un sistema, sino solo para aquellos que ya designamos como asignaciones, y las acciones que las implementan o se relacionan con ellas.

En este sentido, son ejemplos de productos los status de un orden jurídico, resoluciones, convenios, acuerdos y otras medidas políticas formuladas por los miembros, el consenso informal de un consejo, y hasta los favores y beneficios que proceden de las autoridades. Así como los insumos son un modo de organizar y comunicar al sistema político los efectos de los cambios ambientales, también lo son los productos pero invirtiendo el proceso. Representan un método para vincular lo que ocurre en un sistema con el ambiente por medio de la conducta singular relacionada con la asignación de valores.

En sí mismos y por sí mismos, los productos no tienen consecuencias: Deben modificar de algún modo las circunstancias existentes, o mantenerlas en los casos en que, de no mediar su intervención, se hubieran modificado. A veces, sin embargo, será suficiente que se comuniquen a los miembros, de modo que perciban que algo se hace en su beneficio.

Esto se puede exponer de otro modo diciendo que para que los productos repercutan en el apoyo, es preciso que de un modo u otro satisfagan a las demandas existentes o previstas de los miembros. Lo lograrán modificando las circunstancias ambientales o internas del sistema, a fin de que desaparezcan las condiciones que originaron las demandas, o bien adoptando medidas que creen esta impresión en el ánimo de los miembros, aunque de hecho solo haya cambiado la imagen.

En este punto, interesa destacar la capacidad de un sistema para responder a una tensión (propiedad que lo distingue como sistema de conducta) se puede ejercer mediante su creación de productos. Por consiguiente, será esencial averiguar las consecuencias de estos productos en cuanto afectan al ambiente y al sistema mismo y crean las condiciones que nutren sentimientos de apoyo o los aniquilan.

1.23 Realimentación (feedback)

Para que los miembros de un sistema, incluyendo a las autoridades, puedan responder a una tensión en forma de regularla de alguna de las maneras expuestas. Es necesario esforzarse en concebir al sistema político como un conjunto autorregulador, auto directivo, de conductas.

En términos generales, la capacidad de un sistema de responder a tensiones emanará de dos de sus procesos centrales. La información sobre el estado del sistema y su ambiente pueden ser retransmitidas a las autoridades; mediante sus acciones, el sistema puede cambiar o mantener cualquier condición en que se halle.

1.23.1 Contenidos de la realimentación

Es evidente, en primer lugar, que sus autoridades, los individuos investidos de responsabilidades y atribuciones especiales para actuar en su nombre, necesitan conocer las condiciones prevalecientes en el ambiente y en el sistema mismo. De este modo podrían actuar en prevención de cualquier hecho que determinara el retiro de apoyo, ya sea difuso o específico.

En segundo lugar, las autoridades deben tratar de informarse sobre la disposición de los miembros a prestar apoyo y sobre las demandas expresadas, al menos, por los políticamente influyentes.

En tercer lugar, deben conocer los efectos que ya surtieron los productos; pero para ello sería necesario que actuaran en oscuridad perpetua. Es preciso que exista un flujo continuo de información que vuelva a ellas, de modo que sean cuales fueren sus objetivos en materia de apoyo o de cumplimiento de las demandas, tengan conciencia de la medida en que sus productos anteriores o actuales lograron alcanzar dichos objetivos.

Es importante advertir que con respecto al insumo de apoyo, no podemos dar por descontados los objetivos de las autoridades. No es necesario que éstas se muestren siempre deseosas de alentar el apoyo a un sistema; aunque por lo común se identificarán con el sistema existente, hay casos en que están interesados en modificarlo radicalmente o en destruirlo por completo. Por ejemplo, convenía a las intenciones de Hitler llegar al poder aprovechando el sistema de la República de Weimar, pero tenía prisa por reducirlo a cenizas y reemplazarlo por el Tercer Reich.²⁵

Prescindiendo, sin embargo, de los objetivos específicos de las autoridades, lo importante es que para alcanzarlos debe haber un flujo de información, de los tipos descritos, que les sea retransmitido. Solo fundándose en el conocimiento de lo ocurrido o de la situación actual con respecto a la demanda y al apoyo, podrían dar aquéllas una respuesta que reajuste, modifique o corrija decisiones anteriores, inclusive la abstención de tomar una decisión.

El gráfico No. 02, ilustra los procesos de realimentación. Los efectos sobre los productos vuelven al ambiente y se desplazan a través de sus sistemas significativos como indican las líneas en los rectángulos de los ambientes. La información sobre estas consecuencias pasa luego otra vez del ambiente al sistema. Debido a que las autoridades son, por definición, los creadores de productos, la realimentación debe volver a ellas si se quiere que resulte eficaz para enfrentar la tensión procedente de una declinación del apoyo. La red en su conjunto, desde el punto inicial del producto hasta el retorno a las autoridades, se puede llamar ciclo de realimentación.

²⁵ Easton, David "Esquema para el Análisis Político", Amorrortu editores, Buenos Aires, pág. 177.

Por otra parte, aunque las autoridades obtengan información exacta, su falta de voluntad o de recursos para utilizarla, su escaso discernimiento o aptitud para ello, pueden contribuir a su incapacidad para enfrentar una disminución de apoyo tanto como la misma ausencia de realimentación. De todos modos, es evidente que la realimentación desempeña un rol prominente en el modo como los miembros de un sistema enfrentan la tensión. También sirve para comprender mejor la capacidad manifestada por los sistemas sociales en comparación con todos los otros tipos de sistemas, por esto se ha reconocido que la realimentación es un fenómeno central de la conducta humana, tanto individual como colectiva.

1.24 La tensión y el proceso de conversión

La identificación de insumos productos y realimentación, de las funciones que desempeñan en la vinculación de un sistema con su ambiente, así como con las fuentes de tensión generadas dentro del sistema, nos permiten redefinir las interacciones que constituyen un sistema político. Ahora podemos concebir a los insumos como la materia prima con que se fabrican los productos. De la diversidad de demandas presentadas en un sistema, sus miembros deben seleccionar algunas en calidad de metas y objetivos del sistema y reservar para su realización los recursos limitados de la sociedad.

Gracias a la identificación de los insumos y productos como indicadores de combinaciones más complejas de variables, ahora nos es posible señalar con exactitud la localización de la tensión que puede impulsar más allá del margen crítico a las variables esenciales. En vez de vernos obligados a entrelazar las diversas perturbaciones amenazadoras, podemos ahora ubicar la tensión examinando lo que ocurre con el insumo de demandas y apoyo. Es presumible que las fluctuaciones de este último provoquen en ciertas circunstancias una tensión mayor que en otras sobre el proceso de conversión.

La pertinencia de un sistema, su capacidad de continuar creando productos, dependerá por consiguiente, de que se consiga mantener en funcionamiento un proceso de conversión. Esta conclusión nos ofrece una pauta de análisis; sugiere que deberíamos examinar las siguientes variables:

- Primero, la naturaleza de los insumos.
- Segundo, las condiciones variables en que ejercerán una perturbación tensiva en el sistema.
- Tercero, las circunstancias del ambiente y del sistema que origine ese estado tensivo.
- Cuarto, los modos habituales con que los sistemas intentaron enfrentar la tensión.
- Quinto, el rol de la realimentación de información y por último, el papel que desempeñan los productos en estos procesos de conversión y enfrentamiento.

Es evidente, pues, que aun cuando una conceptualización sistémica no nos ofreciera nada más, por lo menos nos brinda un modelo dinámico de sistema político. A medida que las demandas y el apoyo se desplazan a través del sistema, éste puede lograr que se haga algo. El resultado final de esta actividad adopta la forma de productos, los cuales pueden repercutir sobre lo que se pida al sistema a hacer a continuación.

Un sistema político es un sistema que se fija objetivos, se auto transforma y se adapta de manera creativa. Consta de seres humanos que pueden prever, evaluar y actuar constructivamente para evitar las perturbaciones del ambiente; a la luz de sus objetivos, procurarán modificar cualquiera de ellas que según se supone, puede producir tensión,. Es posible amoldar las demandas y el

apoyo a los fines y deseos de los miembros en la medida en que lo permitan los conocimientos, recursos e inclinaciones presentes²⁶.

Los miembros del sistema no son transmisores pasivos de cosas introducidas en él, que las asimilan con indolencia y las envían, en forma de productos, para que influyan en otros sistemas sociales o en el propio sistema político. Están habilitados para regular, controlar, dirigir, modificar e innovar con referencia a todos los aspectos y parte de los procesos correspondientes. Esto es lo que significa que pueden enfrentar constructivamente la tensión.

Con este breve tratamiento del “Esquema para el Análisis Político”, se intenta observar que la teoría orientada empíricamente ha comenzado a estimular la imaginación de los estudiosos de política. Easton, nos muestra las clases de compromisos que debemos adherir si no queremos adoptar el concepto simple de “sistema” de un modo puramente simplista.

Muchos de los que se interesan prácticamente por estas cuestiones juzgarán que la descripción de la vida política como sistema no es sino una manera conveniente y elegante, en vez de otras, de hablar de política en su nivel teórico más incluyente. Pero si en desarrollo de una teoría política general es motivo de nuestro fervor, adoptar el concepto de sistema implica ciertos compromisos intelectuales. Podríamos seguir utilizándolo en forma vaga, incluyendo en él todo cuanto quisiera poner el hablante. En la investigación política, sin embargo, las ideas analíticas no crecen con tal exuberancia que no esté permitido ser excesivamente pródigos con ellas.

En el caso del concepto de sistema, esto significa que podría tomárselo como núcleo esencial de un marco analítico, elaborando en torno a él conceptos secundarios apropiados que constituyeran una serie completa de categorías interrelacionadas. El análisis en términos sistémicos promete facilitar este marco conceptual, y en ello reside su mayor justificación.

2. Técnicas Concretas en la Gestión del Conflicto

La convivencia cotidiana está llena de situaciones que nos llevan a tener diferencias con las personas o grupos con quienes compartimos nuestra vida; discutimos, confundimos e incluso nos complicamos. Cuando se nos presenta un problema se presenta un camino para resolverlo y también existen rutas para enfrentar el conflicto, que tiene connotaciones singulares que lo hacen diferente del problema.

Podemos indicar que, el problema es aquel que se constituye en una barrera para lograr un objetivo y por lo general responde a la siguiente pregunta ¿cómo llegar a cumplir el objetivo trazado? Imaginemos, “que nos encontramos delante de una muralla y que detrás de ella está el amuleto de la felicidad, entonces nos preguntamos, ¿cómo hago para cruzar la muralla y alcanzar mi felicidad?”

Existen muchas definiciones de conflicto que podrán ayudarnos a tener una idea clara de su conceptualización pero tomaremos como base para nuestra investigación la siguiente:

“El conflicto es un proceso, que posee una dinámica propia y se caracteriza por el choque o cruce de intereses entre personas y/o grupos de personas los cuales manejan percepciones que en

²⁶ Ídem, pág. 182.

algunos casos son diferentes sobre el mismo conflicto, se involucran sentimientos y emociones. En él influyen directamente el contexto social, cultural y económico donde se desarrolle”²⁷.

Los conflictos tienen características particulares que los diferencian de un problema, algunas de ellas están relacionadas a los siguientes aspectos:

- El problema puede involucrar a dos personas o grupos, como sucede en un conflicto, la diferencia está en que los intereses son incompatibles entre las partes.
- Se desarrolla generalmente un sentimiento de desconfianza y suspicacia frente a la información o acción que se desarrollen entre personas y/o grupos de personas.
- El conflicto contiene elementos claves para identificarlo, tales como: sentimientos, valores, percepciones, intereses y necesidades que se cruzan y se contraponen a los grupos de personas y/o persona.
- La violencia o una solución negociada podrían ser una salida a la resolución del conflicto.

2.1 Niveles donde se desarrolla el Conflicto

Ahora bien, uno de los aspectos esenciales en los conflictos es la existencia de niveles específicos donde se desarrollan, es decir, que se tiene un escenario geográfico propio para desarrollarse y este espacio condiciona, de alguna manera la dimensión del conflicto. Se pueden distinguir los siguientes niveles.

NIVEL	CARACTERÍSTICA (Cuadro No. 01)
INTERNACIONAL	Conflicto donde están involucradas dos o más naciones diferentes, que se podría generar por disputas de territorio y recursos naturales.
NACIONAL	Estos son de baja intensidad, por desarrollarse al interior de las naciones.
REGIONAL Y/O LOCAL	Alcanza una situación de expresión que se da entre regiones de un mismo país. Causas comunes son razones culturales o raciales y recursos naturales. Algunos casos son intermunicipales, al interior de un Municipio o una comunidad. Causas son las disputas por territorio, recursos, razones políticas e ideológicas.
INSTITUCIONAL	Dadas al interior de las instituciones y también de una empresa a otra. Causas las diferencias en la forma de percibir las normas, reglamentos o contradicciones y también por las diferentes formas de encarar y desarrollar las actividades.

Fuente: *Elaboración Propia (Datos, “Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos”, 2004)*

2.2 Tipos de Conflictos

Es posible que la tipificación que presentamos resulte básica, pero no creemos que se trate de la generalidad, sino de una apreciación basada en estudios realizados, que nos permita proporcionar algunos elementos para ampliar esta tipología. Estos son algunos tipos de conflictos comunes en nuestro medio y que por lo general se relacionan con los intereses que están en juego.

²⁷Zarate, Caty Luz, “Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos”, Edición Cepas-Caritas oficina nacional, 2004, pág. 41.

TIPOS DE CONFLICTOS	CARACTERÍSTICAS (Cuadro No. 02)
Conflicto por recursos	Disputa de intereses de orden económico entre dos grupos o personas, por la posesión de recursos económicos, ambientales naturales y territoriales. Por el interés se pueden subdividir en: recursos económicos, territoriales, ambientales.
Conflicto de comunicación	Afecta directamente la relación entre dos personas o grupos. Es posible que sus efectos causen daño en la relación entre quienes participen del conflicto.
Conflictos de valores	Donde la diferencia de percepciones es el referente central del conflicto, al igual que las diferentes formas de realizar ciertas actividades, aquí cabrían los conflictos generacionales, de género, étnicos y religiosos.
Conflictos sociales	Los intereses en juego se relacionan, por lo general, con situaciones de insatisfacción de las necesidades en determinados grupos sociales. Tales como los laborales, los mismos económicos.
Conflictos culturales	Se desarrollan entre diferentes culturas debido a la imposición de tradiciones, creencias y las discrepancias por los valores que cada uno considera importante.

Fuente: *Elaboración Propia (Datos "Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos", 2004)*

No se pretende hacer una caracterización fija, sino una aproximación a las diferentes manifestaciones y formas de presentarse los conflictos. Pueden existir conflictos que contengan dos o más características al mismo tiempo de los tipos de conflictos descritos. Por ejemplo: Pueden existir conflictos de carácter cultural que tienen una connotación económica, notando que pueden haber diferencias culturales en el uso determinados recursos, por ejemplo el uso del agua y el suelo.

2.3 Causas del Conflicto

Las raíces o causas de los conflictos expresan y evidencian el tipo de conflicto, pese ha ello determinar su causalidad no resulta fácil, dada la variedad de las causas que podrían presentarse en un mismo conflicto. Por lo general los teóricos del conflicto las han dividido en estructurales o profundas y coyunturales.

2.3.1 Causas estructurales

Se determinan en la mayoría de los casos, por ejemplo, con las formas en cómo se ha distribuido la riqueza entre los habitantes de un territorio. Estas pueden ser causas profundas y en ocasiones ancestrales que han ido desencadenando conflictos paralelos. Veamos algunas causas que desatan los diferentes tipos de conflicto.

CONFLICTOS	CAUSAS (Cuadro No. 03)
POLÍTICOS	Ideológicas, religiosas, sistema político y poder político.
SOLCIALES	Pobreza, Sistema Político y Económico, vulneración de Derechos.
AMBIENTALES	Escasez de recursos naturales, mal uso de recursos ambientales, destrucción del medio ambiente.
CULTURALES	Diferencias generacionales, contraposición de valores, imposición cultural.
ECONÓMICOS	Tenencia legal y/o legitimizada por un poder económico o político.

Fuente: *Elaboración Propia.*

2.3.2 Causas coyunturales

Estos se relacionan con situaciones momentáneas normalmente es más fácil llegar a una solución tomando en cuenta la “voluntad” o pre disponibilidad para llegar a una solución, de los involucrados en el conflicto, algunas causas pueden ser:

CAUSAS	(Cuadro No. 04)
<ul style="list-style-type: none">➤ Mala o deficiente comunicación➤ Malos entendidos que no se logran aclarar➤ Diferencias en la forma de interpretar las leyes, normas y reglamentos➤ Diferencias en las formas de ver e interpretar las situaciones.	

Fuente: Elaboración Propia.

Es preciso describir algunas consideraciones que nos ayudaran a tener mayor comprensión del conflicto ya que frecuentemente se relaciona el término conflicto con cualquier tipo de violencia, llegando incluso a idealizar cuando se afirma, que el mejor estado del ser humano en términos individuales o colectivos, es cuando hay ausencia total de conflictos.

Sin embargo, la cotidianidad nos muestra que vivimos en medio de una diversidad de pensamientos, formas de ser y objetivos frente a la vida; en cada persona mujer o hombre que habita nuestra sociedad hay una variedad de formas distintas de ver la vida y enfrentar las dificultades que se nos presentan. Hemos entendido que veremos al conflicto de forma positiva en busca de una sociedad mejor, es decir, una sociedad capaz de transformar los conflictos, de reconocerlos y contenerlos. De vivir no a pesar de ellos, sino productiva e inteligentemente con ellos.

EL CONFLICTO ES COMO EL AGUA

“Mucha causa daño a las personas y sus propiedades; muy poca crea un paisaje sin vida y color.

Necesitamos el agua para subsistir, necesitamos también un nivel apropiado de conflicto para prosperar y crecer”.

Fuente: C.A. Constantino.

Los conflictos desde los inicios de la historia han acompañado a los seres humanos, por tanto podríamos decir que tienen una relación íntima con nosotros. Sin embargo, se ha ido confundiendo el término con el de violencia física y psicológica, por lo que es importante reconocer que la violencia solo es una manera negativa de abordar los conflictos. Si entendemos los conflictos como un choque de intereses que existe entre dos personas o grupos, también es necesario entender que el conflicto por su naturaleza se manifiesta como una fuerza presente en la vida individual y social del ser humano, con la cual debemos necesariamente aprender a convivir.

El conflicto tiene su propia dinámica, sus diversas maneras de manifestarse, no siempre se expresa de la misma forma, ni siempre tenemos las mismas reacciones frente a diferentes conflictos, pero lo importante es comprender que de acuerdo a la forma como se intervenga para controlar o darle solución, se puede generar dos procesos:

Positivo o constructivo: El cual permite que se puedan gestar cambios individuales y sociales que favorezcan a una solución negociada y justa para ambas partes.

Negativo o destructivo: Que deteriore o rompa las relaciones entre las partes y deje que florezcan deseos de revancha, que pueden terminar en violencia.

PROCESOS POSITIVOS	PROCESOS NEGATIVOS (Cuadro No. 05)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empoderamiento social ➤ Autoestima equilibrada ➤ Restablecimiento de relaciones ➤ Mejor gobierno ➤ Organización fortalecida ➤ Participación Ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Violencia ➤ Desconfianza ➤ Debilitamiento de la Democracia ➤ Vulneración de los Derechos Humanos ➤ Deseos de venganza.

Fuente: *Elaboración Propia (Datos, "Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos", 2004.)*

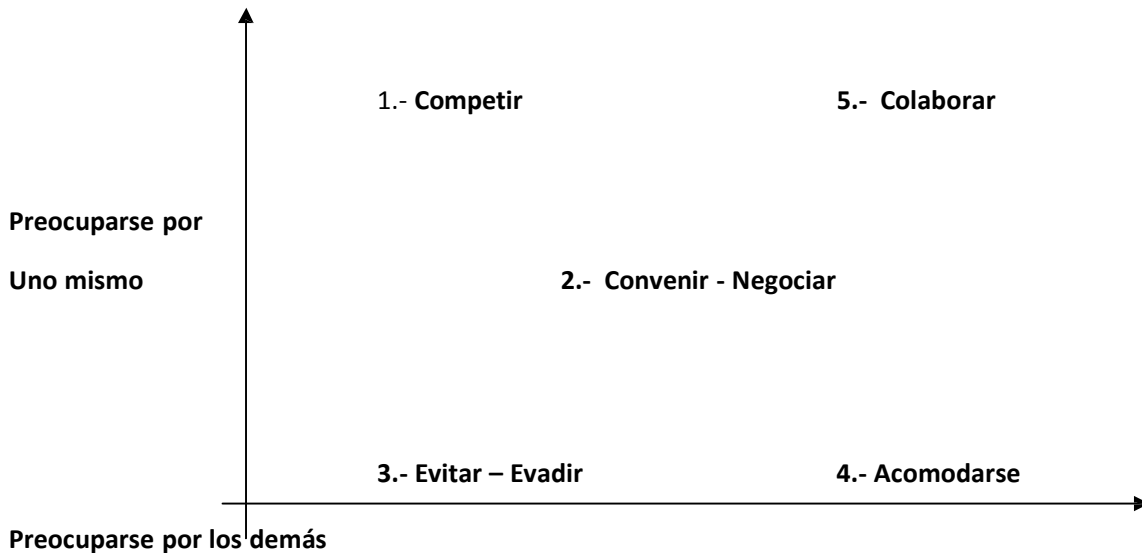
Cuando los conflictos se abordan tempranamente, adecuadamente y buscando una salida que beneficie a las personas y/o grupos en el logro de sus intereses, aunque no se obtenga la totalidad de estos, se dice que la solución responde a la dinámica GANAR-GANAR.

Por el contrario cuando se desarrollan de forma destructiva y las partes desarrollan una posición de vencedores y vencidos PERDER-GANAR existe la posibilidad de que vuelva a presentarse el conflicto, pero con un mayor grado de polarización y desencadenando situaciones de violencia.

De alguna forma, se tiene entendido que los conflictos pueden abordarse de forma constructiva, pero generalmente optamos por enfrentarlos negativamente, haciendo de éstos escenarios de violencias, de heridas físicas y emocionales.

La siguiente matriz de Thomas y Kilmas muestra los estilos habituales que tenemos las personas y los grupos para enfrentar el conflicto.

Gráfico No. 3



Los estilos que se plantean dentro de la anterior matriz se pueden definir en una interrelación donde se considere que un conflicto puede pasar por uno a varios de estos estilos.

1.- LA COMPETENCIA

Se caracteriza porque las partes buscan alcanzar sus objetivos, incluso, por encima de los demás. Existen sentimientos de arrogancia y prepotencia en las personas o grupos que ostentan poder.

2.- CONVENIR O NEGOCIAR

Consiste en ceder parcialmente sobre los intereses, con el objetivo de obtener también una satisfacción parcial, esta latente el compromiso mutuo para llegar a una salida que resuelva el conflicto que entorpece los intereses de ambas partes,.

3.- EVITAR O EVADIR

Es una forma negativa de enfrentar los conflictos porque la persona o el grupo se sienten obligados a renunciar a sus intereses se evidencia un desentendimiento no solo de sus metas sino de los demás, ovaciona que se silencien o posterguen los conflictos.

4.- ACOMODAR

Implica despreocupación de los intereses que están en juego, pues esta ocupada en que los demás alcancen sus metas en detrimento de sus intereses e incluso de su dignidad. Se opta en ocasiones, por desconocer o negar el conflicto.

5.- COLABORAR

A través de este estilo es posible una satisfacción para ambas partes, porque se basa en la colaboración mutua y la defensa de los intereses de ambos actores. Se observa una plena y consiente necesidad de superar el conflicto

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Dinámica del Conflicto

Si bien, la dinámica de los conflictos en la mayoría de los casos se mueve en un esquema general, el análisis de esa dinámica general conduce al conocimiento de ciertas particularidades que facilitan la construcción de una estrategia social adecuada y duradera a la controversia²⁸.

Cómo transformemos y/o solucionemos el conflicto se podrá influir en su dinámica. La forma como abordemos puede llevar a dos caminos:

- Que las soluciones sean pacíficas en la disputa.
- Que se desencadenen actos de violencia que distorsionan una solución no violenta.

Los diferentes aportes al desarrollo de la dinámica que acumula un conflicto tiene que ver con aspectos conectados con el tiempo, el contexto social en que se desarrolla la disputa, los actores que se encuentran en conflicto, la comunicación, los acontecimientos que han marcado el conflicto, los intereses en juego y las necesidades que se pretenden satisfacer.

²⁸ Zarate, Caty Luz, "Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos", Edición Cepas-Caritas oficina nacional, 2004, pág. 99.

El conflicto puede pasar por diferentes momentos, detenerse o dar un salto de etapa a etapa, lo que muestra que un conflicto no es estático, su desarrollo es dinámico y variable según la comprensión que se tenga de él y la forma como se aborde. Ahora presentamos un esquema que muestra la dinámica general de un conflicto:

- En un primer momento existen intereses incompatibles no reconocidos por los actores. En este punto se puede decir que: *El Conflicto está ausente*.
- Por algunos enfrentamientos leves o situaciones incómodas los actores reconocen que existen diferencias de intereses, en ese momento sí está presente una diferencia capaz de generar un: *Conflicto potencial*.
- Cuando se reconoce la existencia del conflicto se buscan los caminos para enfrentarlos, evitarlos, acomodarse, controlar o cooperar en la búsqueda de la solución.

De alguna forma, del estilo para enfrentarlo depende que éste escale y se desencadenen actos de violencia con consecuencias irreversibles, lo que no quiere decir que el comportamiento del conflicto, sea constante y siempre lleve a la violencia. Por ello, es importante tener en claro que la dinámica de un conflicto puede ser variable.

Ahora bien, dentro de la dinámica del conflicto se pueden reconocer elementos que por lo general son constantes y claves para el análisis de los mismos algunos de ellos son:

(Cuadro No. 06)

ELEMENTOS	PREGUNTAS
1. Los actores, protagonistas en conflicto, son las personas que participan directamente en las situaciones conflictivas, responde a...	¿QUIÉNES?
2. El momento o tiempo cuando se desarrollan los hechos, responde a...	¿CUÁNDO?
3. El escenario es el lugar donde se da el conflicto, responde a...	¿DÓNDE?
4. El contexto social se relaciona de alguna forma con las preguntas 2 y 3; es importante pues, permite un análisis de la realidad que incluye coyuntura política y económica entre otras.	¿QUÉ?
5. Las percepciones y conciencia que se tienen del ambiente, problema o conflicto.	¿CÓMO VE CADA ACTOR LA SITUACIÓN CONFLICTIVA QUE VIVE?
Las emociones y sentimientos que permiten ver que tan afectados emocionalmente están los actores debido al conflicto.	¿CUALES SON LOS SENTIMIENTOS?
Terceros que influyen en el conflicto a nivel interpersonal o en el contexto social.	5.- ¿QUIÉNES SON?

Fuente: Elaboración Propia.

A grandes rasgos, estos elementos integran la dinámica del conflicto y son de gran apoyo para tener una primera impresión de lo que sucede antes de un análisis profundo del conflicto.

3. Análisis en la Gestión Conflicto.

En el campo del manejo de los conflictos por lo general muchos autores limitan su acción a la resolución a través del uso de mecanismos alternativos de resolución, como la mediación, la conciliación u otras estrategias, restándole importancia al análisis, que no es la intención de la presente investigación, contrariamente lo que se pretende es poner énfasis en este punto, ya que a través del abordaje y la transformación del conflicto como sistema político, analizando los

conflictos y participando de estos, el objetivo no es otro que el restablecimiento de la armonía original, de la comunicación y la cooperación en las relaciones humanas que están en una acción conflictual, con frecuencia el problema no está más que en su planteamiento, cuando dos partes disputan por algo, el problema no se halla en el objeto de la disputa sino en las personas que la protagonizan, en su estado de ánimo o en el desarrollo de su resolución²⁹.

Claro esta sin dejar de lado la selección adecuada de alguno de los métodos alternativos de resolución de conflictos (M.A.R.C.) como canalizadores de la construcción en la transformación del conflicto entre las personas y/o grupos de personas específicos.

El análisis a profundidad de los conflictos nos ayuda a visualizar el panorama, comprendiendo lo que sucede y conociendo las reacciones de las personas involucradas en el conflicto. Esto contribuye a que se encuentren salidas de la perturbación y confusión que generan las situaciones conflictivas, transformando la complejidad del conflicto en una situación sencilla, organizada y comprensible.

Otro aspecto importante que justifica el análisis de conflicto, es que va avanzando hacia la construcción de una estrategia de transformación e intervención adecuada al conflicto y a los intereses de las partes. Es recomendable “el análisis participativo del conflicto”³⁰, que podría ser el mejor camino para llegar a la resolución integrada y satisfactoria de los actores en conflicto.

En el caso de no ser viable este tipo de análisis, será factible realizarlo con cada uno de los protagonistas encontrando los puntos coincidentes, creando estrategias aclarando de esta manera los aspectos diferentes y relevantes. En la literatura sobre el tema podemos encontrar dos técnicas de análisis de conflictos: las descriptivas y las prospectivas o dinámicas, sus características más importantes son las siguientes:

3.1 Técnica Descriptiva

No.	CARACTERÍSTICAS	(Cuadro No. 07)
01	Permiten tener una visión general, nos permite contar con una fotografía del conflicto, allí podremos observar los elementos de la dinámica del conflicto para obtener una descripción específica.	
02	Nos deja observar situaciones que se dan en el conflicto, es decir, aspectos singulares de la acción conflictual.	
03	Tiene la capacidad para mostrar algunos antecedentes de los actores, la forma de relación que hay entre ellos y que aspectos caracterizan esa relación.	

Fuente: *Elaboración Propia (Datos, “Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos”, 2004).*

3.2 Técnica Prospectiva o Dinámica

No.	CARACTERÍSTICAS	(Cuadro No. 08)
01	Profundiza en el análisis del conflicto, permitiendo ver las causas que han generado la situación.	
02	Analiza la forma como los actores involucrados se comunican y exploran caminos para restablecer puentes de comunicación, si el caso así lo amerite.	

²⁹ Vinyamata, Eduard: *Conflictología*, Editorial Ariel S.A., Barcelona España, 2005, pág. 67.

³⁰ Zarate, Caty Luz, “Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos”, Edición Cepas-Caritas oficina nacional, 2004, pág. 102.

03	Permite encontrar con los actores los detonantes del conflicto, es decir, aspectos que han hecho que el conflicto se agudice y al mismo tiempo coadyuva a descubrir aquellos aspectos, personas o situaciones que pueden aportar positivamente al conflicto.
04	Analiza hacia dónde va el conflicto, cuáles son sus tendencias si se toma tal o cual camino, es decir una prospectiva de la acción conflictual.

Fuente: *Elaboración Propia* (Datos, "Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos", 2004).

La necesidad de construir una estrategia de abordaje del conflicto desde el análisis de los mismos, nos permitirá rescatar diversas técnicas de autores, que lleven a una revisión más minuciosa de las diferentes etapas por las que atraviesa una controversia y las diversas formas de control e intervención posibles.

El análisis sobre la evolución o dinámica del conflicto va visualizando y disminuyendo la complejidad de la situación, tomando en cuenta la relación social³¹, en donde se desarrolle y en el caso de terceros, define el grado de participación o vinculación directa o indirecta con la situación que ha desatado el conflicto.

Antecedes y preceden muchas técnicas concretas de análisis de conflictos a las seleccionadas para la presente investigación, ya que no es intención abordar la totalidad de ellos sino seleccionar y trabajar con aquellas que pueden acoplarse y aplicarse a diferentes escenarios sociales, en nuestro caso, del nivel local.

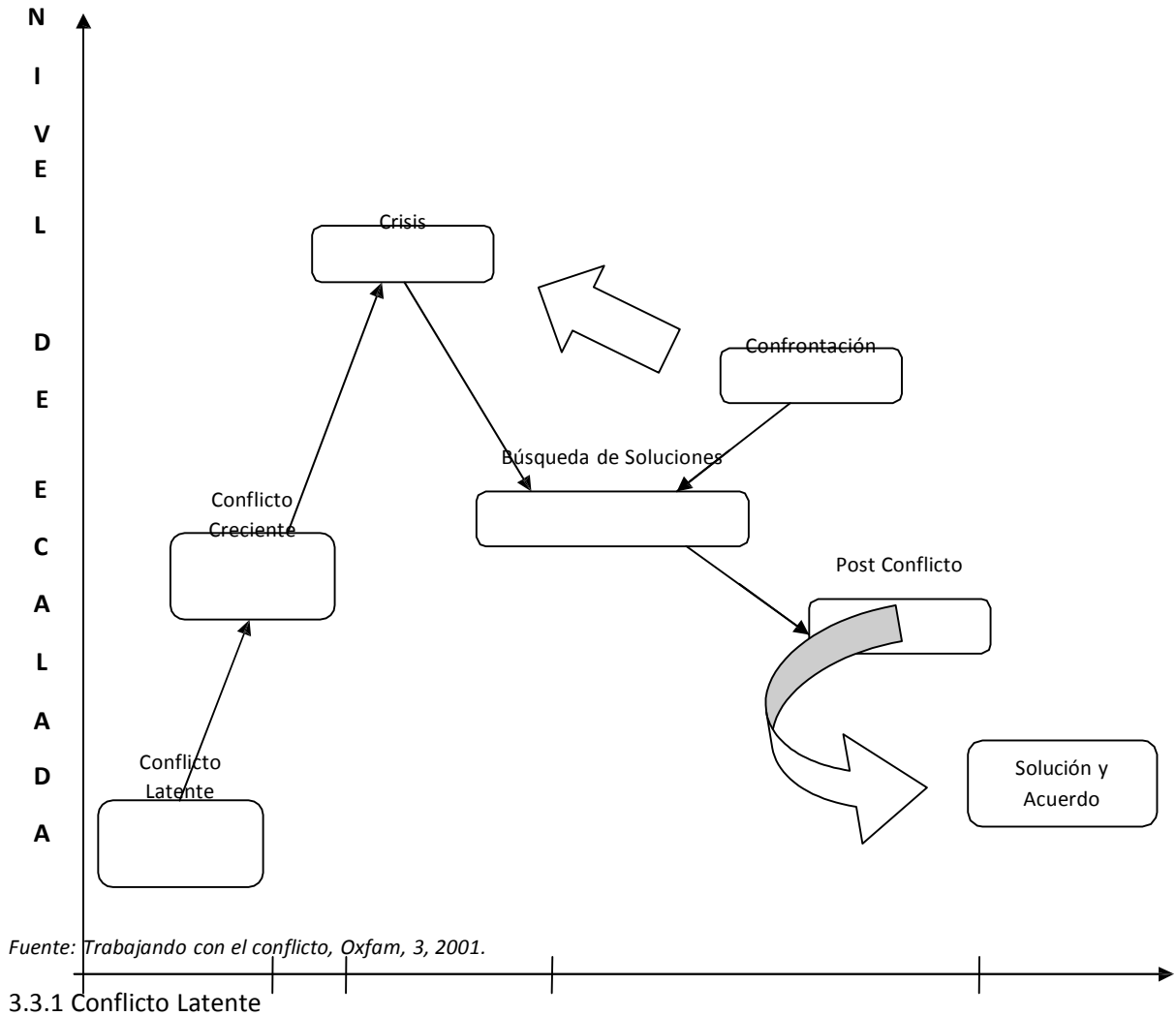
3.3 Fases del Conflicto

Cada conflicto pasa por momentos diferentes que tienen a su vez variadas connotaciones, es importante conocer cada uno de estos momentos o fases por las que pasa un conflicto, como parte del análisis del conflicto el abordaje, la transformación y la búsqueda de una solución no violenta.

Cabe resaltar que el reconocer que un conflicto puede no atravesar todas las etapas, puede ir omitiendo o retrocediendo en relación a la dinámica que desarrolla, de igual forma el tiempo de duración de una etapa no es la misma, puede en algunos casos demorar más una etapa que otra. Entonces diremos que las etapas por las que pasa un conflicto se pueden observar en el gráfico No. 04.

³¹ Weber, Max "Economía y Sociedad", Fondo de Cultura Económica, México, 1997, pág. 183.

Fases del Conflicto



Se caracteriza por la existencia de un conflicto latente o silencioso que no se expresa públicamente, se entiende esta etapa como pre conflicto.

3.3.2 Conflicto Creciente

En esta etapa se dan los primeros acercamientos, a través de mecanismos alternativos de resolución, en la búsqueda de la solución el conflicto tiende a agudizarse y polarizarse es entonces cuando aumenta la tensión. Se caracteriza este momento por que empiezan a brotar la suspicacia y sentimientos de desconfianza de los actores, haciendo dificultoso el acercamiento. En este momento de desconfianza frente a cualquier acción de uno hacia el otro, es cuando las terceras personas empiezan a tener un rol importante en el conflicto, en la mayoría de los casos agudizándolos. El conflicto puede llegar a desencadenar en una situación violenta.

Pero no siempre el conflicto como ya dijimos, pasa por todos estos momentos, en muchas ocasiones una intervención adecuada del gestor del conflicto puede detener la escalada.

3.3.3 Crisis

Es el momento más difícil del conflicto, donde éste llega a su punto máximo por cualquier situación que ha llevado al conflicto a detonar generando una crisis y pérdida de la confianza manifestada en recelo y suspicacia no siempre hay violencia en esta etapa.

3.3.4 Confrontación

Es cuando las partes se enfrentan directamente, generalmente hay violencia física o psicológica. Es entonces cuando los actores comienzan a sentirse amenazados en sus intereses, haciéndose claro la existencia de una confrontación entre ellos.

3.3.5 Búsqueda de soluciones ó Resultados

Los actores y/o protagonistas van tomando conciencia de la necesidad de solucionar el conflicto, mediante mecanismos alternativos, a la violencia, que permitan satisfacer sus necesidades, generándose compromisos y acuerdos entre los actores, permitiendo avanzar hacia la resolución pacífica de la acción conflictual.

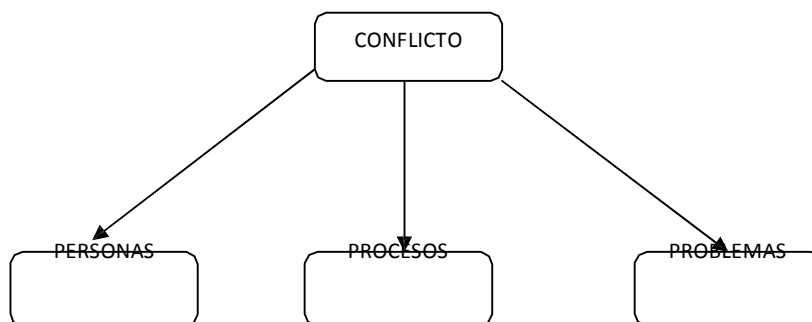
3.3.6 Post-Conflicto

En este momento empieza a darse un acercamiento y reconciliación verdadera y duradera, sobre todo cuando se han desarrollado los conflicto de forma destructiva provocando daños físicos, sociales y psicológicos. Se trabaja en el aspecto del fortalecimiento de comunicación, la reconstrucción social y económica si es el caso entre los actores.

3.4 Personas, Procesos y Problemas

Una referencia importante en el desarrollo de teorías y herramientas de análisis del conflicto es la de Jhon Paúl Lederach, pues nos delinea una técnica descriptiva que nos muestra un estado básico de la evolución del conflicto planteando que el conflicto se compone de tres aspectos: la persona, el proceso y el problema.

Gráfico No. 05



Esta técnica es de tipo descriptivo y prospectivo, en resumen se fundamenta en seis aspectos que deben ser bien desarrollados para tener un análisis más ajustado a las características particulares

del conflicto y desarrollar habilidades que lleven a una estrategia para el abordaje y transformación del conflicto.

Para el uso del modelo de Lederach³², se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS (Cuadro No. 09)
Separar a las personas del problema	Se debe enfatizar que existe un conflicto pero necesariamente no tiene que ver con la personalidad de ninguna de las partes, hay una diferencia de intereses que genera un conflicto.
Determinar cuál ha sido la evolución del conflicto	Momento de calma o intensidad, situaciones que han polarizado o agudizado el conflicto que bien pueden estar relacionadas con la comunicación. (es necesario delimitar cuál es el verdadero centro del conflicto)
Establecer los intereses y necesidades	Se confunden los intereses con las posiciones y/o percepciones sobre el asunto en controversia, esto ayuda a que se pierda el norte y se diluya una solución favorable a los intereses de ambos actores.
Manejar y replantear el conflicto	Ayuda a los protagonistas a valorar el verdadero problema centrarse en sus intereses y deseos.
Rescatar los puntos de acuerdo	Generalmente están ocultos por las diferencias entre los actores.
Visualizar de forma participativa una solución integral	Busca favorecer los intereses de ambas partes en conflicto.

Fuente: Elaboración Propia.

Para tener claridad de la diferencia que hay entre las personas y el problema y dominar el conflicto desde su comprensión hay que realizar un análisis de los tres aspectos: personas, procesos y problemas, tomando en cuenta que en ellos hay puntos particulares que deben ser abordados.

Cuando se hace alusión a las personas, nos referimos a los miembros directos del conflicto, aquellos que manifiestan sentimientos de insatisfacción de sus necesidades o sienten amenazados sus intereses, todos estos hechos tienen una relación con las actitudes y las posiciones que desarrollamos frente a una situación de conflicto.

Es claro que un conflicto se da por la diferencia de intereses, valores o deseos entre dos o más personas, no por las personas que son parte del conflicto. Por ello hay que situar el verdadero origen del problema. Es decir “los intereses”, aquellas metas o deseos más apreciados por las partes en conflicto. El verdadero eje del asunto.

En esta búsqueda, se puede plantear que “las necesidades” son como aquellas cualidades físicas y emocionales que se deben satisfacer para que la persona se pueda desarrollar completamente cabe resaltar que en ocasiones se ocultan detrás de los intereses.

La diferencia de valores o costumbres también forma parte del análisis del problema, aunque no siempre estén en juego valores en relación con diferencias culturales fuertes, si, con necesidades humanas como la justicia o el reconocimiento, lo que hace que se ponga en la mesa de discusión los acuerdos o desacuerdos con los procedimientos a seguir en el proceso de transformación y resolución del conflicto. Con estas aclaraciones ahora sí podemos diseñar el mapa del conflicto utilizando como base el análisis personas, procesos y problemas.

³² Lederach, Juan Pablo “Conflicto y Violencia”, Ediciones semilla, 1995.

El diseño del mapa puede ser realizado utilizando como herramientas las preguntas abiertas que nos proporcionen información necesaria para hacer el análisis. En cuanto a las **personas**, la obtención de la información puede girar alrededor de algunas preguntas que no deben ser tomadas como camisa de fuerza, tales como; *¿Quiénes son los protagonistas?; ¿Existen terceras personas involucradas en el Conflicto?; ¿Cómo se dan las relaciones de poder o influencia ente los actores principales?* Entre otras.

Tomando en cuenta que las **percepciones** son opiniones o solicitudes que las personas manifiestan con relación a sus intereses o a la situación por la que atraviesa el conflicto, las preguntas en el mapa pueden orientarse de la siguiente manera. *¿Cual es la percepción que tienen las partes sobre el conflicto?; ¿Cuáles son las diferencias de percepción?; ¿De que manera podemos replantear las percepciones del problema?*

En procura de delimitar las complejidades que se presenten en el conflicto, debemos identificar cuál es el verdadero hecho en cuestión o puntos clave en el desarrollo del conflicto, cuando existe un universo de temas que se pueden abordar en medios de la confusión propia de una situación de conflicto, podremos realizar las siguientes interrogantes. *¿Cuál fue el hecho o situación que causó el conflicto?; ¿Cuando hubo una escada del conflicto y que problemas se añadieron?; ¿Existe polarización y en qué grado se da entre los grupos o personas en conflicto?; ¿Qué hechos, actividades o situaciones han contribuido al crecimiento del conflicto?;* entre otras.

El tema de **la comunicación** sigue siendo vital en toda la evolución del conflicto, lo que implica que se debe prestar mucha atención al estilo de comunicación en el que se desenvuelve el conflicto.

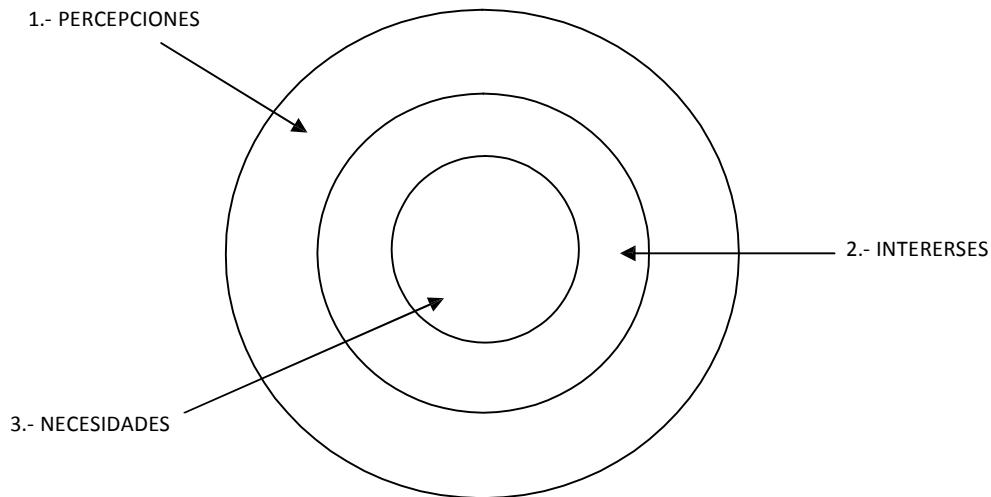
Otro aspecto importante clave es concretar los intereses y las necesidades reales en disputa, habiendo anteriormente aclarado dentro de un conflicto a que se refiere estos términos. Los intereses son la base de una futura solución favorable a las dos partes, es importante que la solución se base en ellos y no en posiciones, para garantizar un acuerdo sostenible en el tiempo. Por intermedio de los intereses podemos definir cuáles son las necesidades que sustentan estos intereses.

Las necesidades humanas que entran en juego en un conflicto, son las que estimulan hechos y acciones al tratarse de un asunto relacionado con la preservación de la vida en muchos casos (integridad física y psicológica). Por tanto un buen acuerdo satisfactorio y duradero en el tiempo debe garantizar las satisfacciones de estas necesidades.

3.5 La Cebolla

Otra técnica importante en el análisis del conflicto es la denominada “cebolla” o la dona que ayuda en un conflicto a aclarar intereses y necesidades para llegar a construir el acuerdo final.

Gráfico No.06



Fuente: “Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos”, 2004

Esta última técnica nos ayuda a identificar con mayor claridad los intereses y necesidades, puede ir en dos vías:

- Que cada una de los actores identifiquen sus intereses y necesidades.
- Que una tercera persona las identifique, sustentada en información principalmente obtenida de las partes, lo que indica la importancia de su participación.

Para una mayor precisión, tomando en cuenta el método del diseño del mapa de persona, proceso y problema, algunas preguntas que orientan la búsqueda de los intereses y necesidades serían las siguientes:

➤ Se tiene que tomar el tema que se va a mapear debe ser definido de forma concreta y clara, estableciendo un momento determinado dentro de la evolución del conflicto.
➤ Definir los actores del conflicto, tanto los protagonistas, como los otros que participan en el conflicto.
➤ Establecer las percepciones, intereses y necesidades de los actores del conflicto. Con énfasis en conocer todos los intereses por insignificantes que parezcan.
➤ Compartir el mapeo con los actores para encontrar diferentes puntos de vista en el análisis.
➤ Elaborar una construcción común del mapeo.
➤ Identificar las relaciones que necesitan ser fortalecidas y buscar diferentes alternativas para restaurarlas.
➤ Indagar los intereses que puedan estar ocultos en el conflicto.
➤ Generar alternativas de solución para todos los actores incluyendo un análisis de los recursos que se necesitan y con los que se dispone.

Fuente: Elaboración Propia

4. Signos, símbolos y representaciones

En el mapeo se utilizan signos que representan las personas y/o grupos de personas que se encuentran involucrados en el conflicto, así también se representa el estado de la comunicación y la relación entre ellos. Para este trabajo utilizaremos los siguientes símbolos.

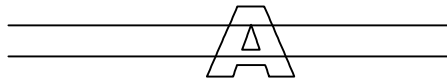
El círculo grande representa los actores principales con mayor poder o influencia dentro el conflicto con relación al interés y el círculo pequeño a los actores principales con menor influencia.



Los cuadros grandes y pequeños representan a los actores llamados terceros que no están directamente involucrados pero ejercen un cierto grado de influencia en el conflicto.



Una doble línea atravesada por una A significa una alianza firme entre dos o más actores.



Línea sencilla (remarcada) significa un vínculo que puede cambiar en cualquier momento de acuerdo a las circunstancias, es decir, es vulnerable e informal.



Línea sencilla conlleva una buena y confiable relación.



Una línea punteada se puede utilizar para representar una relación fracturada.



Línea en zig - zag nos da a entender una relación con constantes desacuerdos y choques, y al mismo tiempo la relación de conflicto.



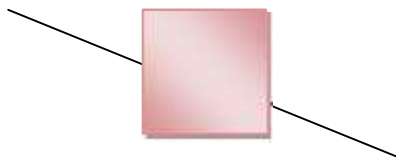
Una flecha simboliza una relación de dominación o influencia.



La doble flecha representa una influencia en ambos sentidos.



Esta flecha cruzada por un cuadrado representa un asunto pendiente o una situación sin resolver.



CAPÍTULO TERCERO

EL ABORDAJE, TRATAMIENTO Y MANEJO DEL CONFLICTO A TRAVÉS DE MECANISMOS DE RESOLUCIÓN.

1. LA CULTURA DE PAZ³³

La Cultura de Paz es una forma de convivencia social y cultural que se caracteriza por la vigencia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, el desarrollo humano la justicia el respeto a las diferencias, no es sinónimo de cultura homogénea tampoco de la desaparición de las diferencias y los conflicto, en todo caso, es una cultura de la tolerancia y respeto a la diferencia de la concertación y del diálogo donde se busca el desarrollo centrado en los seres humanos, que nos ayudara de alguna manara a realizar un abordaje del conflicto con mayor precisión.

Promover una cultura de paz no trata de negar la existencia de los conflictos que emergen de la diversidad y la diferencia, uno de sus objetivos principales es aportar soluciones no violentas y promover la transformación de la confrontación violenta, en la cooperación para el logro de objetivos compartidos. El concepto de paz, no debe estar asociado solo y necesariamente a la ausencia de guerra o de conflicto (paz negativa) también debe y sobre todo enfocarse a un concepto de paz positiva, promoviendo educación en y para la paz.

Esto nos ayuda a prevenir y abordar el conflicto, que orienta a resolver de manera pacífica los conflictos. La paz debe ser entendida como un proceso dinámico y multifactorial, inseparable de los conceptos de democracia, justicia social, de equidad, que promueve el reconocimiento la dignidad e igualdad de todos los seres humanos sin distinción y desarrollo integral de los pueblos.

La paz es también la no violencia que dicho sea de paso, no debe ser entendida tan sólo como conflicto o confrontación, sino también se debe tomar en cuenta las diferentes manifestaciones en la vida diaria situando a lo seres humanos como actores de el de construcción de la cultura de paz, frente a cualquier situación de violencia o de conflicto o confrontación. Existen tipos de violencia, tales como la violencia directa, entendida como la agresión física o psicológica, violencia estructural (económica, social y política) inherente a injusticia social e inequidad que obstruye el disfrute de una vida digna y la violencia cultural, que es la justificación social de una violencia estructural en sí misma que legitima a las dos anteriores.

Al margen de estos tipos de violencia, existe una violencia simbólica definida como el poder para imponer la validez de significados mediante signos y símbolos de una manera tan efectiva que la gente se identifique con esos significados, siendo que lo natural en las relaciones humanas es la convivencia y la paz y lo extraordinario el conflicto y la confrontación o intolerancia. Podemos notar que es cotidiano en la clase política, sectores de poder social y económico, organizaciones sociales y los medios de comunicación, plantean la violencia como lo ordinario y la paz como lo extraordinario. En realidad se orienta a que la sociedad es violenta donde se debe vivir en permanente alerta de agresión por parte del "otro" y mas aún del "diferente", adoptando actitudes de defensa y ataque.

Esta violencia es simbólica, es imaginaria no es real se fundamenta en la propagación del pensamiento discriminatorio y único que nos plantea la visión de que la única realidad es la que

³³ Contenidos extraídos de la guía metodológica para facilitadores, FUNDACIÓN UNIR-BOLIVIA, 2007.

nosotros percibimos, que no existe otra, es decir que no existe la realidad del “otro”, por lo que no tiene valor.

El desarrollo de una cultura de paz también debe vincularse al desarrollo equitativo y sostenible y a la democracia pues si no es equitativo y sostenible se pueden profundizar las injusticias que conducen a los conflictos. De acuerdo a la Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz (Naciones Unidas, 1999)³⁴ una Cultura de Paz es un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida basados , entre otros en :

El respeto a la vida, el fin de la violencia y la promoción y la práctica de la no violencia por medio de la educación, el diálogo y la cooperación; El compromiso con el arreglo pacífico de los conflictos; fomento y respeto de la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres; La adhesión a los principios de la libertad, justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural, diálogo y entendimiento a todos los niveles de la sociedad.

1.1 La Paz

Empieza en la aplicación de valores humanos intrínsecamente ligados a la convivencia pacífica entre las personas, entre estos valores se encuentra la tolerancia y la no discriminación.

1.2 La Tolerancia

Es el valor humano que consiste en el respeto de todas las diferencias de las distintas identidades de las personas y grupos que componen una sociedad o una comunidad. Es ante todo la supremacía del valor de las personas, de condición de seres humanos y de sus características particulares. El valor de la tolerancia implica el reconocimiento y la consideración que el “otro” tiene derecho a sus propias opiniones, creencias o prácticas aunque estas no se compartan este reconocimiento supone el respeto a los derechos fundamentales del “otro”. Si bien el concepto de tolerancia es controvertido, la práctica de la misma no lo es. Según el preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas, efectivamente hay que “practicar la tolerancia” para mantener la paz, la justicia. La tolerancia se puede manifestar en su forma más activa en un marco en el que se respeten la dignidad de la persona humana y las libertades públicas³⁵.

El valor de tolerancia se debe entender por una parte como la tolerancia a las creencias y opiniones diferentes y por otra como la tolerancia asociada al respeto absoluto por las personas que son distintas por razones étnicas, raciales, físicas, psicológicas, religiosas, sociales, de género, etéreas de orientación sexual que implican prejuicios, estereotipos y estigmas que conllevan la discriminación.

1.3 La Discriminación

Es toda forma de menosprecio, distinción, exclusión, restricción o preferencia hecha por persona, grupo o institución basada en el origen étnico, raza, condición física, psicológica, religión, condición social, sexo, edad, orientación sexual o cualquier característica análoga que anule o menosprecie el reconocimiento de goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos

³⁴ CONFERENCIA MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS, formuló la DECLARACIÓN Y PROGRAMA DE ACCIÓN DE VIENA.

³⁵ Documento de la UNESCO (27 C/5) sobre la Proclamación del Año de las Naciones Unidas para la Tolerancia, y Declaración sobre la Tolerancia.

humanos y las libertades fundamentales tanto en las esferas políticas, sociales, económicas, culturales.

Las características principales de la discriminación la formación de estereotipos sociales que son una generalización de características negativas de las personas o grupos que en la mayoría de los casos tienen un componente etnocéntrico (que comparativamente ubica lo propio como superior al otro u otros). La intolerancia y la discriminación, tienen su origen en la creencia del grupo, sistema de creencias o modo de vida es superior al de los demás, dichas formas son los síntomas que pueden acarrear a la violencia y de esta manera generar un conflicto entre personas o grupo de personas.

Los síntomas de la intolerancia y la discriminación se observan en actitudes que van desde el rechazo o el desafecto de la manera de hablar, los prejuicios, las burlas, la exclusión, el hostigamiento, la degradación, la represión hasta llegar a la idea de destrucción del “diferente”. Esta espiral de conductas genera un tipo de violencia directa con acciones premeditadas de intolerancia y una violencia indirecta que genera condiciones sociales culturales que propician estas acciones como “naturales”.

Por estas razones, se tomara como proceso transversal en el abordaje, y transformación del conflicto lo relacionado a La Cultura de Paz que de manera clara sostendrá el proceso de abordaje del conflicto a través de “Procesos de Diálogo Ciudadano” para tal efecto se considerará algunos lineamientos conceptuales para dichos procesos, que describimos brevemente a continuación.

1.4 La Cultura de Paz

Como dijimos anteriormente, no se la debe considerar como sinónimo de cultura homogénea, ni de la desaparición de las diferencias y los conflictos, sino como una cultura de la tolerancia de respeto a la diferencia de la búsqueda de soluciones pacíficas a través de métodos, concertación y sobre todo del diálogo, de una cultura en la que el desarrollo debe estar centrado en el ser humano y en su inalienable dignidad en condiciones de igualdad.

1.5 La no Discriminación

Valor de eliminación de toda forma de menosprecio, distinción, exclusión, restricción o preferencia hecha por persona, grupo o institución basada en el origen étnico, raza, condición física, psicológica, religión, condición social, género, edad, orientación sexual o cualquier característica análoga que anule o menoscabe el reconocimiento de igualdad de los derechos humanos y las libertades fundamentales tanto en temas políticos, sociales, económicos y culturales.

1.6 La Sociabilidad

Como la conciencia positiva de la presencia de los demás en nuestra esfera social.

1.7 El Respeto por las Diferencias

Entendido como el reconocimiento de los aspectos positivos de la diversidad cultural y étnica.

1.8 La Comprensión de la Singularidad

Es la valoración de la diversidad humana en sus diferentes manifestaciones sociales y culturales.

1.9 La Complementariedad

Principio de las diferencias: Capacidad de integrar las diferencias con el fin de enriquecer y fortalecer la sociedad.

2. Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos³⁶

Hablar de mecanismos alternativos de resolución de conflictos (M.A.R.C.), debe parecer para algunos una forma de receta, para otros tal vez sea un asunto trillado en medio de múltiples conflictos que en la mayoría de casos acaban en violencia.

Sí entender y analizar conflictos resulta ser una tarea algo difícil, sobre todo cuando tomamos partido, entender los mecanismos de resolución no como receta, resulta ser aún más complicado. Estas herramientas son en el contexto general de la resolución pacífica de diferencias, pautas que pueden dar luces para la intervención y que fundamentalmente requieren ser llenadas de contenidos locales, donde se tomara en cuenta lo cultural, lo lúdico, lo tradicional y un análisis de la realidad política, económica y social donde se desarrolle el conflicto.

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos deben ser abiertos, de tal forma que permitan que otras experiencias enriquezcan y refuercen para avanzar en el camino de la búsqueda de soluciones pacíficas. Deben ser incluyentes también, a fin de no permanecer estáticos sino buscar otras opiniones cuando sea necesario y finalmente reflexivo, porque si bien son útiles en determinados escenarios sociales, no todos sirven para todas las situaciones.

El uso de los mecanismos tiene la ventaja de introducir a los actores en conflicto en procesos rápidos, poco costosos y con mayor privacidad, pero sobre todo no desvincula a los actores de su participación en la solución pacífica del conflicto.

En esta parte de la investigación, nos proponemos estudiar mecanismos alternativos, tales como la Mediación y la Negociación ya que otros, como la conciliación se acercan más a un ámbito jurídico.

2.1 La Mediación

Se constituye en proceso, mediante el cual un tercero neutral o ajeno al conflicto, ayuda a restablecer la comunicación y la confianza entre los actores del conflicto. Utilizando como eje la colaboración, para el intercambio de información que conduzca a los actores a aclarar sus intereses y necesidades, a disminuir la violencia, si existiera, en pos de conducir el proceso a la búsqueda de una solución a las controversias, que favorezcan a ambos actores.

El contexto en que se construye un proceso de mediación, tiene muchos elementos que giran alrededor de los actores en disputa, tales como:

- Los principios, reglas o normas que se establezcan
- La decisión para un acuerdo y el acuerdo mismo
- La predisponibilidad de los actores para la construcción de dicho proceso.

³⁶Zarate, Caty Luz, "Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos", Edición Cepas-Caritas Oficina Nacional, 2004, págs. 137-166.

2.1.1 Características de la Mediación

Podemos indicar que dentro de las características de la mediación están inmersas las especificidades como por ejemplo:

- Proceso ágil pues, su misma dinámica permite salir con rapidez de situaciones difíciles.
- Proceso pre-activo, es decir, se adapta a los cambios y se puede situar en contextos diferentes dando un margen amplio de flexibilidad.
- Los miembros del conflicto, acuden de forma **voluntaria** y toda la información que se utilice es de carácter privado.
- Usa la dinámica ganar-ganar ya que favorece los intereses de ambos actores de forma objetiva.
- Socialmente aporta porque está estructurada de tal forma que solo es posible que la solución salga de las partes.
- Afianza la Democracia en el sentido que el poder no se concentra solo en uno de los actores, sino que se trabaja para que ambas partes tengan igual posibilidad de defender sus intereses y ganar a la hora del acuerdo.
- Es un proceso cooperativo ya que busca que los actores satisfagan sus intereses.

Estas características, en determinado momento se convierten en ventajas de la misma, pero para ello también es importante determinar algunos aspectos que pueden ser considerados negativos a la de una elección.

- Se recomienda no utilizar esta herramienta en conflictos cuyo nivel de escada lo ha llevado a un estado de violencia, que frente a cualquier situación por mínima que sea traiga susceptibilidades que lleven a que la intervención genere más violencia.

2.1.2 Etapas de un Proceso de mediación

2.1.2.1 Primera Etapa

En una primera etapa el objetivo es generar confianza y escuchar a los actores, sin importar que sus puntos de vista aparentemente sean diferentes o no coincidan. Esto da la posibilidad de crear un ambiente de apertura y flujo de información. Aquí nos introducimos en el conflicto, por ello se denomina como “la entrada”.

La confianza, es la característica fundamental en esta primera etapa, y se inicia una construcción de actitudes que permitan que los actores sientan que son comprometidas en la búsqueda de una solución concertada. Es necesario escuchar, tener paciencia con los sentimientos y emociones de cada actor y observar detalladamente el lenguaje corporal de cada uno de los participantes del proceso. Al ir creando confianza y de forma sutil se puede ir observando las particularidades del conflicto a través de una conversación sencilla, tomando en cuenta sus miedos, preocupaciones y de forma algo superficial la percepción que tiene cada uno de lo ocurrido.

Es mejor no intentar llegar al problema de una vez, sino acercándose desde una posición más tranquila, sin ir directamente al objetivo.

Un aspecto importante dentro de la etapa de primeros acercamientos es lo referido al procedimiento que se va a llevar a cabo, donde los actores participaran activamente. A continuación algunos aspectos claves para evitar perturbaciones y/o distorsión en el proceso.

- Se debe informar a los actores sobre el método utilizado, resolver sus preguntas y aclarar ideas que puedan estar confusas.
- Precisar con exactitud a las partes cuales son los objetivos de la mediación
- Organizar una agenda de trabajo, compartiéndola con los actores.
- Establecer acuerdos sobre tiempos y lugar de trabajo.
- Recordar a los actores que el enfoque de la mediación es que cada uno pueda ganar con el acuerdo.
- Dar a conocer que la decisión de acudir a una mediación es exclusivamente de los actores y que en el momento en que uno de ellos no se sienta cómodo pueda cambiar de mediador o desistir del proceso.

Es preciso también tomar en cuenta los siguientes aspectos generales de la primera etapa.

2.1.2.1.1 El ambiente físico

Recordar a las partes la elección de un lugar o sugerir uno. Pero hay que tomar en cuenta que debe tratarse de un lugar neutral, donde ninguno de ellos pueda sentir que se convierte en un espacio favorable para el otro actor, pues podría generarse desconfianza y despertar susceptibilidades.

Hay personas que no toman en cuenta el asunto relacionado con las características físicas del lugar, pero hay que tener en cuenta que ciertos colores, influyen en el estado de ánimo de las personas o simplemente unas flores sobre una mesa pueden despertar sentimientos de alegría, lo mismo sucede con los ruidos para la concentración. La disposición del ambiente puede influir en el desarrollo del proceso ya en agenda.

2.1.2.1.2 Las pautas para el juego

En procura de hacer más ágil el desarrollo del proceso es necesario establecer ciertas pautas que ayuden a empezar la organización tomando en cuenta que dicho proceso se desarrolle en un ambiente de respeto e igualdad. Pero estas reglas deben ser flexibles y adaptables a situaciones imprevistas que se pueden dar a lo largo del proceso, algunos aspectos a tratar se relacionan con:

- El tiempo establecido para cada sesión.
- Insistir con la puntualidad con que los participantes deben asistir a los encuentros.
- Establecer un límite de espera concertado.
- Es necesario que exista un momento de catarsis para las personas o grupos en conflicto, para ello se recomienda establecer límites en el uso del lenguaje.
- Con respecto a los encuentros, se debe aclarar a los miembros en conflicto que se solicitará entrevistas por separado con cada uno de los actores y terceros que de alguna manera tengan algo que ver con el conflicto y puedan aportar a la solución.

2.1.2.1.3 La privacidad de los datos

Como se trata de un proceso privado la información que se maneje debe ser reservada y usada exclusivamente para la búsqueda de la transformación del conflicto, esto va en dos sentidos.

- Del mediador hacia las partes, ayudando así a generar mayor confianza y seguridad. Que dicha información proporcionada se mantenga en reserva dando mayor apertura en el intercambio de información.

- De las partes entre sí, por ello el mediador debe siempre aclarar que los datos confidenciales no salgan del proceso de mediación y no sean utilizados por alguna de las partes para ganar ventaja.

2.1.2.1.4 Los sentimientos y las emociones

Todo conflicto lleva una carga de emocionalidad relacionadas con la preguntas ¿Cómo te ha afectado esta situación? o ¿Cómo te sientes con lo que está sucediendo? Es pues el inicio de un estímulo para que las personas empiecen a decir que sentimientos despiertan los acontecimientos.

Por lo general, en medio de la descripción del un conflicto lo que surge al inicio es una gran confusión de sentimientos y emociones, e incluso no parecen coherentes con el problema. Se debe tomar en cuenta como algo importante dejar que los actores expresen esos sentimientos delante de la otra parte.

2.1.2.2 Segunda Etapa

Esta segunda Etapa nos lleva a saber dónde estamos dentro del contexto general del conflicto, llegando a tener comprensión de los hechos. Es necesario generar en los miembros del conflicto un ambiente de confianza, entre ellos y con el que esta mediando para poder sistematizar datos, compararlos, analizarlos y complementarlos, buscando tener una información más veraz de la realidad.

Buscamos ubicarnos dentro del conflicto para ir construyendo un panorama lo más amplio posible de lo sucedido, para que los actores involucrados dejen de ver el problema en función de la otra persona o grupo, y empiecen a concebirlo como un asunto que ambos comparten. Para dicho efecto se debe preparar algunas preguntas que nos ayuden a conseguir lo anteriormente referido, por ejemplo:

¿Cuáles son los hechos sucedidos de forma concreta?; ¿Por qué se genera molestia por lo sucedido?; ¿En el conflicto hubo participación de terceras personas?

2.1.2.2.1 El análisis del conflicto

En esta etapa, se deberán poner en práctica las diferentes técnicas descritas en capítulos anteriores, pues, se puede mapear las relaciones entre actores, separar personas de problema para ello el análisis de personas procesos y problemas es recomendable.

Básicamente, al construir una perspectiva general del conflicto, se quiere abordar aspectos concretos.

Aspectos Generales	Aspectos Concretos
Descripción General del Conflicto	<input type="checkbox"/> Contexto histórico, geográfico, económico, político. <input type="checkbox"/> Hechos relevantes, Terceras personas influyentes.
Sentimientos y Emociones	<input type="checkbox"/> Situación de la relación. <input type="checkbox"/> Preocupaciones y aspectos aprovechables <input type="checkbox"/> Valores en juego
El Conflicto	<input type="checkbox"/> Las percepciones, Los intereses, Las necesidades
Momento del Conflicto	<input type="checkbox"/> Polarización y escalada. Hechos relevantes que agudizaron el conflicto

Fuente: *Elaboración Propia.*

2.1.2.2.2 Estrategias para la comunicación

Pasemos ahora a describir las formas para fortalecer la confianza entre los actores a través de la comunicación que deberá estar presente, tanto en el abordaje y transformación del conflicto.

2.1.2.2.3 La paráfrasis

Es repetir lo que la otra persona ha dicho sobre sus sentimientos y los hechos presentes en el conflicto, tiene una doble función: Hacer sentir al otro que se le ha escuchado con atención su narración. Y es una oportunidad que tiene la persona que escucha de entender mejor lo que se ha dicho.

Es clave, recordar que no se trata de decir lo que uno piensa sobre lo que una de las partes dijo, sino de lo que se trata es de escuchar al otro, situación que puede no resultar tan fácil.

En la mediación la paráfrasis puede ser utilizada entre los miembros del conflicto lo que ayudaría a generar empatía.

2.1.2.2.4 La reformulación

Se asemeja a la paráfrasis, con la diferencia que aquí se transforma un poco lo que se dice. Es similar a tomar una imagen de un espejo y devolverla con algunos cambios, replantearla no en su esencia sino transformarla de tal manera que facilite el proceso de comunicación.

2.1.2.2.5 Resumir y complementar

Durante la descripción del conflicto el mediador deberá estar atento al relato de tal forma que al final pueda resumir los aspectos más relevantes de la descripción.

Resumir es también una forma de hacer sentir a los demás que son comprendidos y sus apuntes han sido importantes. Si no se hubiese comprendido es el momento para que la parte que describe pueda hacer aclaraciones y si fuese necesario complementar con alguna información que se haya pasado por alto.

2.1.2.3 Tercera Etapa

2.1.2.3.1 El arreglo entre actores del conflicto

Esta etapa se caracteriza por la búsqueda de diversas ideas, que conduzcan a opciones de transformación del conflicto. Luego que los miembros han hablado por separado con el mediador sobre sus sentimientos y los hechos que nutrieron el conflicto, se pasa a una etapa donde aún la conversación entre las partes con el mediador es la principal estrategia, puesto que no se trata de un proceso vertical que va escalando hasta llegar a la solución, es de tipo circular que va desde la entrada al conflicto hasta el acuerdo.

El objetivo en esta instancia es crear un ambiente para que los actores de la relación social en conflicto, con igual participación profundicen sobre los aspectos que más les molesta, en realidad identificar sus intereses, y necesidades para construir un escenario común, de donde se visualizará salidas del conflicto.

Esta etapa debe ser estructurada de tal manera que el encuentro de las partes enfrentadas sea constructivo y no deteriore más la relación.

La agenda de trabajo debe situarse en dos tiempos. El pasado que permita aclarar sobre malos entendidos, sanar heridas y resentimientos, es decir, reconstruir la relación deteriorada o rota por el conflicto. Y el futuro que tiene que ver con los intereses y percepciones de las partes, que lleven de los problemas concretos a las soluciones concretas.

Tomando en cuenta lo descrito por Paul Lederach: "En tres sentidos: Primero, anima a que las personas expresen el problema. Segundo, se deja claro lo que se espera del presente. Y tercero, se identifican claramente los asuntos concretos que se han de resolver".

Este es un proceso de transición de la etapa anterior a la de los arreglos, parar de querer todo el pastel y de la ofensiva a la construcción de una solución donde ambas necesidades sean contempladas en un acuerdo futuro.

Es necesario tomar en cuenta estrategias útiles para desarrollar esta etapa tales como:

- Preservar la autoestima de los actores.
- Identificar claramente intereses y necesidades.
- No trabajar varios temas a la vez.
- Aprovechar los puntos que hay en común e insistir en ellos.
- Invitar a reflexionar a los actores sobre la necesidad de la ceder para tener una mejor convivencia.

Un tema clave es el desarrollar múltiples opciones de solución, para ello se pueden aplicar algunas técnicas que no excluyen otras que se generen en el contexto social o cultural del conflicto las cuales pueden ser incorporadas y aprovechadas incluso con mejores resultados.

2.1.2.4 Cuarta Etapa

2.1.2.4.1 El acuerdo

El acuerdo no debe ser considerado la etapa final de la mediación, pero sí la garantía de esta última etapa que es el monitoreo del acuerdo. En la elaboración del acuerdo las partes deben tener en cuenta que el mismo, debe representarlas a ambas, lo que significa que el objetivo es de hacer ver a los actores que el acuerdo debe ir en función de los intereses de ambos y que ambos deben estar dispuestos a cumplirlo. Se recomienda tomar en cuenta:

- Redactar el acuerdo en términos claros y sencillos.
- Revisar que los costos emocionales, económicos y políticos del acuerdo sean proporcionales a la capacidad para cumplirlo de ambos actores.
- Analizar el acuerdo en tiempo futuro y repensar si algunas de las partes o ambas no cumplen con lo acordado ¿Qué pasaría?
- El acuerdo debe ser muy realista y claro en cuanto a las responsabilidades de cada uno de los involucrados con relación al cómo, qué, cuándo y dónde se cumplen los contenidos del acuerdo.

Se recomienda realizar acuerdos parciales a medida que el proceso avanza. Esta medida es interesante en el sentido en que también contribuye a ir desarrollando un diario de acuerdos que asegure que estos no se vean como algo abruptos, sino resultados de un trabajo procesual.

La etapa final del acuerdo debe desarrollar técnicas que permitan evaluar el acuerdo, es preferible que se tomen en cuenta mecanismos adaptados del contexto social y cultural de los involucrados en el acuerdo.

2.2. La Negociación

Como mecanismo alternativo de resolución de conflictos, se conoce como una herramienta que se puede usar directamente por los actores enfrentados o recurrir a negociadores que representen los intereses de las personas involucradas en el conflicto.

La negociación se caracteriza por usar un sistema de comunicación de doble flujo, como estrategia para buscar el arreglo, entre personas y/o grupos de personas que tiene intereses encontrados pero también tienen aspectos comunes compartidos. Se debe tomar en cuenta que la negociación es totalmente voluntaria

A través de la negociación los actores en conflicto pueden lograr un acuerdo razonable, siempre y cuando estén dispuestos a ceder para que así la satisfacción sea mutua en lo referido a sus intereses. Por lo general los intereses no se logran en su totalidad, al contrario son de forma parcial. Podemos establecer que es un proceso donde las personas y/o grupos de personas que se hallan en una situación conflictiva, manifiestan lo que el uno quiere del otro y lo que cada uno está dispuesto a transferir para lograr lo más importante para sí.

La negociación no es un proceso rígidamente estructurado, sus etapas pueden tener variedad, pero conserva algunos elementos que son constantes en cualquier proceso de negociación en pequeña o gran escala.

2.2.1 Tipos de Negociación

Se distinguen dos tipos de negociación, la llamada negociación colaborativa o principista, que algunos autores también denominan integrativa, de donde el arreglo es resultado del análisis, comparación y contraposición de intereses.

Y el otro tipo de negociación que se diferencia es por las posiciones o competitiva, está, se basa en posiciones y no así en intereses.

Negociación Colaborativa	Negociación Competitiva (Cuadro No. 10)
El acuerdo busca favorecer a los actores	Es individualista y trata de ganar a cualquier costo.
Se tienen criterios de ética y justicia	Utiliza cualquier estrategia sin importar principios éticos.
Existe intercambio de información	Se considera que existe ganancia cuando una parte pierde y la otra gana.
Busca atacar el problema específico y no las personas.	Se amplían las demandas en proporciones exageradas para el logro total de lo que se quiere, y se utiliza la presión, el chantaje, el truco, los engaños y la amenaza.
Aprovecha los puntos en común.	Se utiliza la ruptura del diálogo como un mecanismo de presión.
Se considera que ceder algunos puntos que no afecten la esencia de los intereses en disputa, al contrario favorece la negociación.	No hay organización en la discusión, intereses y posiciones se discuten por igual.
Se cuida que las relaciones y la comunicación puedan restablecerse.	Se trata de dividir o poner en contra a otras personas. (divide y reinaras)
Usa como estrategia ampliar la "torta" no se discute sobre un solo punto.	Las relaciones quedan fracturadas y por lo general la negociación acaba en instancias judiciales.

Se reconocen las razones justas cuando se tiene que ceder, pero rechaza las presiones.	No se discute con base a intereses contrariamente se basa en posiciones y voluntades, (no separa las personas del problema).
El diálogo se basa en el fondo del asunto, evadiendo la confrontación violenta entre los actores.	Percibe la “torta” como algo limitado, de la cual tiene que alcanzar la mayor parte.

Fuente: *Elaboración Propia*

Tácticas usadas para la negociación integrativa o colaborativa. Podemos considerar para un mejor proceso de negociación de este tipo lo siguiente:

- Identificar claramente los intereses, necesidades y valores más importantes que se encuentren en juego en la negociación y que los actores no deseen poner en riesgo. (Para dicho efecto se pueden utilizar las técnicas descritas en el capítulo anterior).
- Escuchar atentamente lo que manifiesta el otro actor, (utilizando para ello la escucha activa y la paráfrasis).
- Tomar en cuenta que se trata de una comunicación de doble flujo. (Compartir la información con la otra parte, genera un proceso de reciprocidad).
- Es recomendable tratar los temas más fáciles y dejar para el final los difíciles, (esto con el único fin de ir generando confianza).
- Encontrar los elementos integrativos del proceso, sin hacer énfasis en las diferencias, manteniendo la auto motivación y confianza en el proceso.
- Controlar los sentimientos para beneficiar la negociación, en el sentido de evitar las culpas y señalamientos.

2.2.2 Dificultades de la Negociación

Se pueden encontrar dificultades que entran el desarrollo del proceso de negociación, describamos cinco de estas dificultades.

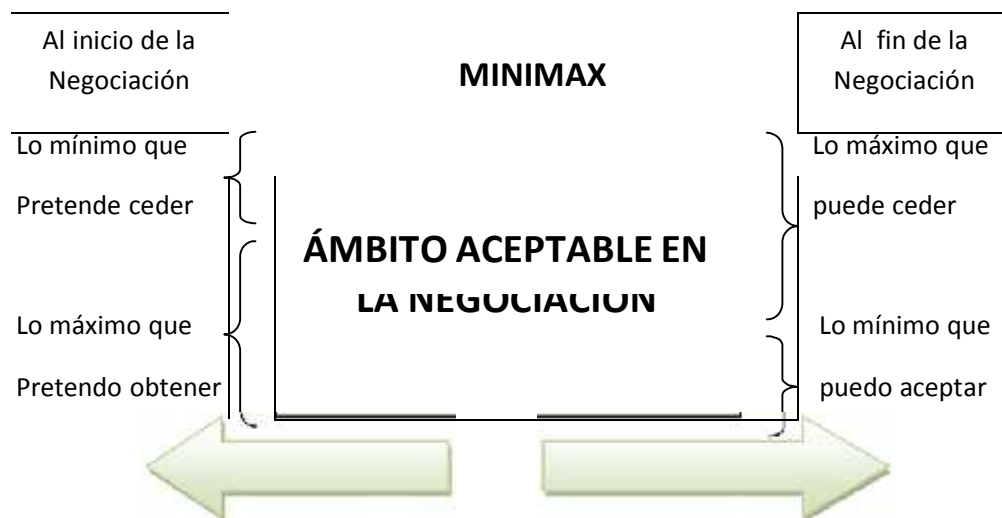
- Los acuerdos se desarrollan en consecuencia del análisis de asuntos pasados y presentes, olvidándose de las condiciones que en el futuro deban darse para que el acuerdo sea sostenible en el tiempo.
- Se escoge el plantear una única alternativa al problema, agudizándose cuando cada uno de los actores se empeña en plantear su alternativa de solución.
- No tomar el tiempo prudente para recoger toda la información, (aclarar dudas y rumores).
- La falta de preparación en relación al conocimiento profundo del tema en cuestión.
- No separar intereses de juicios y personas del problema.

2.2.3 Preparación para la Negociación

La preparación es el momento previo, tal vez el más importante, pues, proporciona los contenidos para entrar en la negociación concreta, aquí es importante destacar dos momentos.

Acercarse al problema y conocerlo: recoger y analizar la información necesaria sobre nuestra posición y la posición del otro actor. Se deben clasificar y analizar los propios intereses, necesidades y valores en juego, desde lo económico, político, social, cultural y emocional. Es importante, en lo posible, conocer los intereses y necesidades de la otra parte e investigar sobre su manera de enfrentar una negociación, sus valores, su comportamiento social habitual.

Preparar los argumentos para el proceso de negociación y definir hasta donde se puede ceder y hasta donde no lo haría, a través del mínimax aspecto clave para la negociación.



Fuente: "Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos", 2004.

No se debe olvidar la metodología y el espacio físico donde se desarrollara la negociación.

- Cómo se va a desarrollar la negociación.
- Qué métodos se utilizarán.
- Que información se proporcionará.
- Se necesitara los servicios de un especialista en un tema en particular.
- Cual el lugar indicado para realizar la negociación.
- Qué apoyo se requiere para la negociación.

2.2.4 La Negociación en concreto

Es preciso tomar conciencia que en este punto de la utilización de la negociación como método alternativo de resolución de conflictos, se tenga que recurrir a más de dos encuentros durante todo el proceso ya mencionado, frente a esta situación hay que tomar en cuenta el mantener la motivación y la esperanza que es posible un acuerdo negociado. Para ello debemos tomar en cuenta lo siguiente.

2.2.4.1 La Comunicación. Para generar un buen ambiente y empezar a desarrollar confianza, es importante hablar en primera persona, utilizando los verbos en tiempo condicional (nosotros desearíamos o podríamos). Tratar de ponerse en el lugar del otro, utilizando las estrategias del parafraseo y el resumen.

2.2.4.2 Al interior del Conflicto. Se debe elaborar una lista de temas que se consideren prioritarios a tratar, de los más fáciles a los más complejos, de ambos actores que se encuentren en conflicto, para luego en trabajo conjunto, subrayar los temas que estén en la zona de acuerdos y los de disenso. Esta es una forma de intercambiar información relevante para las partes en conflicto, utilizando la comunicación de doble flujo.

2.2.4.3 Las ofertas. Es necesario, no hacer ofertas demasiado insignificantes, ya que pueden generar prejuicios y llegaría a estimular las reacciones agresivas frente a sentimientos de

descontento. Y tampoco deben ser de ofrecimiento absoluto, “ceder a cambio de algo”, establecer un lazo entre ambos actores en referencia de los ofrecimientos de cada uno de ellos.

2.2.4.4 Acuerdo. De cierta manera es de gran ayuda y seriedad si el entendimiento se realiza por escrito, y si el caso amerita, en presencia de terceros y su publicación en medios de comunicación, que estimula a tener mayor seriedad en el cumplimiento de dicho documento, de las partes en conflicto.

La negociación se deberá cerrar formalmente, dejando en claro y poniendo en conocimiento de los miembros, que se realizara el seguimiento y monitoreo del acuerdo establecido.

CAPÍTULO CUATRO

APLICACIÓN TEÓRICA/PRÁCTICA DE TÉCNICAS CONCRETAS PARA GESTIONAR UN CONFLICTO ESPECÍFICO EN EL MUNICIPIO DE PATACAMAYA.

En este capítulo y en un sentido estricto, es preciso desarrollar los instrumentos operativos para orientar y capacitar a la población del Municipio de Patacamaya, con respecto a la búsqueda de soluciones, que sirvan para una adecuada interpretación de su entorno y su convivencia cotidiana, en lo referido a la Gestión del Conflicto, bajo las características del “Programa de Gestión del Desarrollo Municipal y Gestión Política” que es parte de la Carrera de Ciencias Políticas de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Mayor de San Andrés.

Para la aplicación de conceptos, y técnicas concretas en la gestión del conflicto en el contexto inmediato del Municipio de Patacamaya, se tomará en cuenta la creación y consolidación de un observatorio del conflicto y redes de apoyo como la instancia de producción de instrumentos operativos para aportar soluciones no violentas, en la búsqueda de la convivencia pacífica en el Municipio de Patacamaya.

Lo que se pretende es observar la ausencia de una relación sólida entre autoridades del gobierno municipal bajo la impotente presencia de la sociedad civil que denota la carencia de una instancia que analice y proponga soluciones de forma sistémica, respetando los usos y costumbres del municipio en el tratamiento, de los conflictos internos existentes que muestran una lógica de enfrentamientos de los actores políticos, fundamentalmente. Generando así, una frustración y una sensación de impotencia, conductas de soberbia, imposiciones e incertidumbre por la carencia de aplicaciones de conceptos, técnicas e instrumentos para el abordaje y la transformación del conflicto.

Para la aplicación teórica/práctica de los contenidos descritos en capítulos anteriores, nos circunscribiremos al enfrentamiento de objetivos o pretensiones incompatibles, de la “relación social” al interior del Gobierno Municipal de Patacamaya, es decir, a la relación Alcalde y Concejales, en palabras de Max Weber, abordaremos la relación social de estos miembros, como el comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta las de los otros, con lo que dan sentido a sus actos.³⁷

Se puede concluir diciendo que la situación del enfrentamiento de objetivos o pretensiones incompatibles, constituye una de las formas posibles de relación social, así analizaremos en que nivel se encuentra dicho conflicto para de esta manera gestionar dicha acción conflictual, que requiere a menudo analizar el entorno humano con cuya participación cada uno de los actores toma sus decisiones. Porque influenciar en las decisiones del otro miembro de la relación es parte de la esencia de la acción conflictual.³⁸

Los desarrollos sobre las características de la acción conflictual y de los actores tienen por objeto el mejor conocimiento del proceso de toma de decisiones de cada uno de ellos, la mejor percepción y comprensión de sus conductas e intenciones y la mejor construcción de futuros escenarios posibles.

³⁷ Weber, Max “Economía y Sociedad”, Fondo de Cultura Económica, México, 1997, pág. 183.

³⁸ Remo, Entelman “Teoría del conflicto”, Editorial Gedisa S.A., Barcelona España, 2002, pág. 85.

Dicho esto, pasemos a describir en una primera etapa las características generales del Municipio, Las causas del conflicto tomando en cuenta el nivel y tipo de la acción conflictual para posteriormente realizar un análisis de dicha relación social entre los actores.

La dinámica del conflicto con sus especificidades, es decir, con las fases, personas procesos y problemas, subrayando posiciones, necesidades e intereses de los actores del conflicto orientaran a realizar un mapeo de dicha acción conflictual, todo esto en una segunda etapa.

Para obtener como resultado las recomendaciones del inicio de procesos necesarios para el abordaje y transformación del conflicto a través de la utilización de un mecanismo alternativo de resolución, tomando como base el análisis político como esquema principal para la proyección de escenarios posibles.

1. Primera Etapa

1.1 Características generales del Municipio de Patacamaya.

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE) de acuerdo al último censo 2001, Patacamaya, se encuentra en el Departamento de La Paz, es la quinta sección de la Provincia Aroma, cuenta con 20.039 habitantes, de las cuales 10.35% se encuentran en la extrema pobreza, y 18.75% es población pobre. La población rural es de 11.625, mientras que la población urbana es de 8.414 habitantes. Los principales idiomas hablados son: aymara-español con 11.334, lo que equivale a un 56.64% de la población. El español con 3.730, lo que significa que el 18.68% de la población habla ese idioma. El aymara lo hablan 3.074 personas, lo que implica el 15.36%. Los que hablan quechua-aymara y español son 483 personas.

1.2 Actividades

Podemos señalar dos actividades principales del Municipio las económicas y las ocupacionales, la primera; Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura con 68.42% y la de comercio con 6.92% y la segunda; Agricultura, pecuaria y pesca con 47.86% y la de servicios y vendedores un 14.99%.

1.3 Recursos Económicos

En relación a este tipo de recursos podemos indicar que el Municipio cuenta con Bs.- 10.930.077.00 de los cuales destina Bs.- 1.448.789.00 para gastos de funcionamiento.

1.4 Estructura Organizativa Institucional

La estructura organizacional del Gobierno Municipal, se encuentra conformada de la siguiente forma:

1.4.1 Nivel Legislativo

Representado por el Concejo Municipal, que se constituye en el órgano representativo, deliberativo y fiscalizador de la gestión municipal.

CARGO	NOMBRE
Presidente del Concejo	María E. Quispe Laura
Vice-presidente Concejo	Hercilia Bautista de Morante
Secretario Concejo	Samuel Choque Nina
Concejal	Camilo Hernández Patzi
Concejal	Irineo Choque Nina

Fuente: Elaboración Propia (con datos de entrevista, a la M.A.E.)

1.4.2 Nivel Ejecutivo

Conformado por el Honorable Alcalde Municipal, como Máxima Autoridad Ejecutiva (M.A.E.) del Gobierno Municipal. De donde proviene la ejecución, determinación, planificación y programación de proyectos de desarrollo humano, apoyado por la secretaria y el asesor legal, seguido por los oficiales mayores administrativo financiero, técnico y desarrollo humano.

CARGO	NOMBRE
Alcalde Municipal:	Profesor. Francisco Laura Nina
Oficial Mayor Administrativo	Lic. Egberto Chipana Limachi
Director Administrativo Financiero	Lic. Arturo Soto Calle
Director Técnico de Planificación	Arquitecto. Sandro Carchi Pallarico
Director Desarrollo Humano	Sr. Argelino Ramos Mamani

Fuente: Elaboración Propia (con datos de entrevista, a la M.A.E.)

Algo que nos ayuda a contextualizar el conflicto que tratamos, es tomar en cuenta que la sociedad civil a través de sus representantes, en este caso el Comité de Vigilancia, recoge las necesidades de los miembros del municipio (insumos).

Dichos insumos ingresan a un procesamiento y de esta manera generan respuestas a las demandas de la sociedad, es decir, los productos. Ahora bien, la perturbación que se pudo detectar en este nivel de toma de decisiones, es decir del Concejo Municipal, que es el ente que delibera aprueba o rechaza y en su caso asume los resultados del proceso participativo en las actividades de concertación y toma de decisiones, en el período de observación (2007-2008). Se advierte, que no cumple la función de su competencia, pues, existen divergencias políticas que entorpecen el proceso de Desarrollo Sostenible Municipal al interior del órgano representativo, deliberativo y fiscalizador de la gestión municipal.

Esto genera pugnas de poder entre concejales, esperando el momento para censurar a la Máxima Autoridad Ejecutiva (M.A.E.) dicho sea de paso, distrae la atención de el Alcalde, descuidando su principal función dentro del Gobierno Municipal de Patacamaya.

Algo por demás llamativo, es advertir que la población no se siente verdaderamente representada por los Partidos y Agrupaciones Ciudadanas en el Municipio, pues, perciben conductas negativas en las autoridades (acciones conflictuales), además los miembros del Gobierno Municipal no mantienen cercanía con la población, lo cual genera fuerte déficit de representación en el Sistema Político Municipal. Dicho esto, pasemos a describir los siguientes Aspectos.

1.4.3 Causa del Conflicto

Una de las raíces del conflicto detectado expresa y evidencia las divergencias políticas en la toma de decisiones que entorpecen el proceso de Desarrollo Sostenible Municipal dejando de lado, los resultados del proceso de planificación participativa. Dos son las causas que podemos advertir.

Estructural Político-Económico, por la heterogeneidad, de representación en la conformación del gobierno municipal de Patacamaya y también por la falta de una coordinación en la implementación del sistema político municipal. Y la tenencia de poder. Político-económico.

Coyuntural falta de comunicación y las diferencias en la forma de interpretar las leyes, normas y reglamentos por los Concejales y Alcalde. Poner en claro que esta causa se va asentando cada día que pasa más.

1.4.4 Nivel y Tipo del Conflicto

Observando que existe diferencias en el modo de percibir las normas, reglamentos y contradicciones, en las formas de encarar y desarrollar las actividades por las autoridades del municipio, con una alta carga ideológica. Dichas particularidades sitúan al presente conflicto en el nivel Local-Institucional.

Conflicto Político-Económico, Disputa de intereses de orden político-económico entre los concejales, por la posesión de recursos que coadyuvan a generar capital político dentro del Municipio. Y se detecto también un Conflicto de Comunicación, que Afecta directamente la relación entre concejales, y Alcalde que causan efectos aún mas profundo en los actores del conflicto.

1.4.5 Análisis del Conflicto

Debemos considerar los aspectos del Municipio de Patacamaya extraídas en las visitas realizadas el 2007-inicios de 2009³⁹. La Comunidad en pleno no se siente verdaderamente representada por los Partidos y Agrupaciones Ciudadanas en el Municipio, pues perciben conductas negativas en las autoridades; (discrepancias internas) porque además la organización del Gobierno Municipal no se esfuerza por mantener cercanía con la población en su conjunto, lo que genera un fuerte Déficit de Representación en el Sistema Político Municipal. Por esta razón el conflicto se encuentra en un proceso Negativo o destructivo, donde se va deteriorando o rompiendo las relaciones entre las partes y deja que florezcan deseos de revancha, que pueden terminar en violencia física y psicológica.

Dicho proceso desarrolla posiciones de vencedores y vencidos PERDER-GANAR existe la posibilidad de desencadenar situaciones de violencia y un mayor grado de polarización.

2. Segunda Etapa

2.1 Fases del Conflicto

Podemos indicar que el proceso conflictivo dentro el municipio, si bien esta latente o silencioso en la población de Patacamaya, va tomando connotaciones de conflicto creciente.

Es preciso iniciar los primeros acercamientos a través de un mecanismo alternativo de resolución para evitar llegar a la crisis, incrementándose así la tensión. Previniendo de esta manera la confrontación tanto físico, psicológico y verbal de los actores del conflicto y sus seguidores, sintiendo así amenazas en sus intereses, haciéndose claro la existencia de una confrontación en la relación social de dicho municipio.

³⁹ Se realizo entrevistas dirigidas individuales a los actores del conflicto y a miembros de la Sociedad Civil.

2.2 Personas, Procesos y Problemas

2.2.1 Personas. En esta etapa es preciso sensibilizar a los actores tomar en cuenta la diferenciación de intereses, valores o deseos, en nuestro caso, entre personas. De esta manera se podrá transformar el conflicto que esta en pleno escalamiento.

2.2.2 Procesos. Conviene saber, cual es la evolución del conflicto promocionando un momento de calma a través de técnicas de comunicación entre los actores en conflicto. Es necesario, establecer los auténticos intereses y necesidades replantando el problema.

2.2.3 Problemas. Se ha evidenciado que existe un grado de polarización entre los miembros del conflicto, es preciso determinar las relaciones de poder o influencia entre los actores principales, y que personas ajenas al municipio están implicadas.

2.3 Percepciones, Necesidades, Intereses

2.3.1 Percepciones. Los actores tienen la sensación de no escuchar activamente, al “otro” simplemente, por que no tiene su línea política. Poniendo de manifiesto que si ellos toman el control de la Alcaldía las cosas pueden estar mejor que con la actual autoridad.

2.3.2 Necesidades. Generar capital político dentro del Municipio, para hacer prevalecer infaliblemente su posición política en lo referente a la gestión municipal.

2.3.3 Intereses. Las posiciones son rígidas ya que cada uno de los actores desea imponer su posición, y para tal efecto se han conformado bloques de concejales, que apoyan al Alcalde y otro que está en contra.

La falta de comunicación fluida entorpece las relaciones de los actores por tal motivo es necesario observar el estilo de comunicación en que se desenvuelve el conflicto.

2.4 Mapeo del Conflicto

Actores principales:

Actor (A) Bloque de apoyo a la M.A.E.

- Honorable Alcalde
- Presidente del Concejo
- Vice-presidente Concejo
- Secretario Concejo

Actor (B) Bloque antagónico

- Concejales
- Concejales

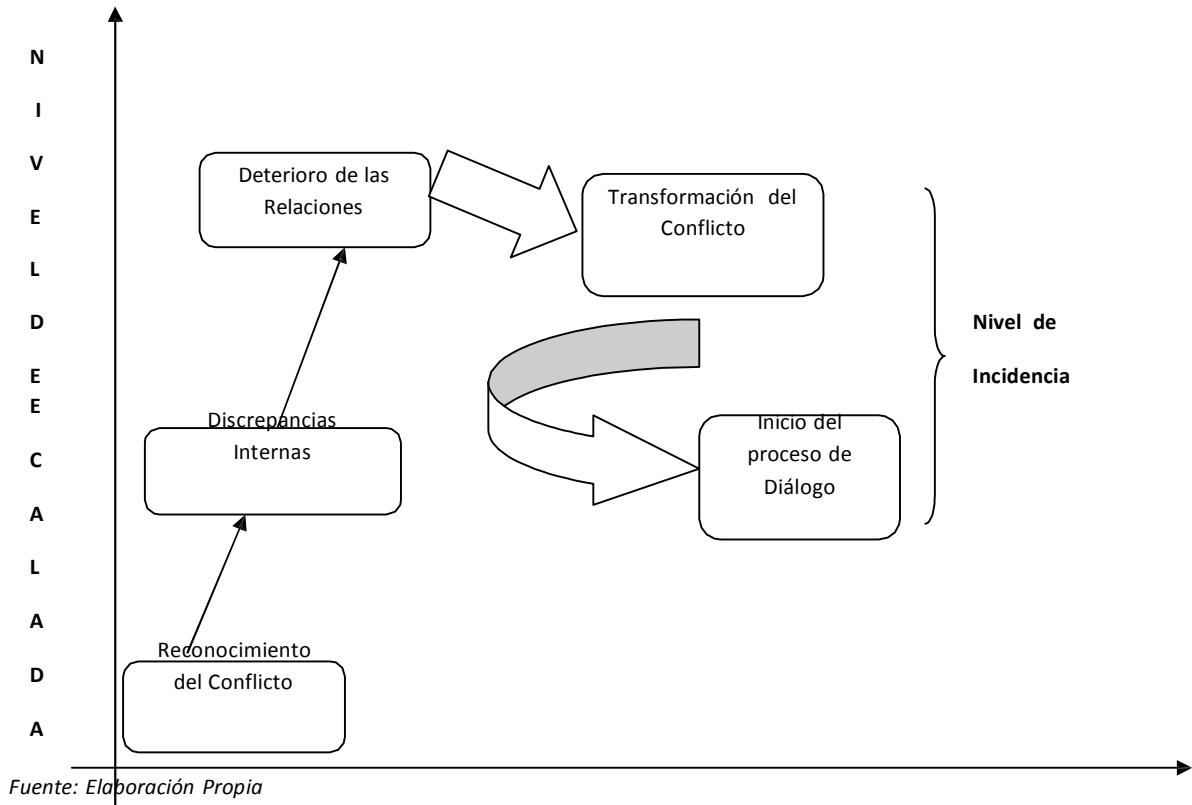
Terceros:

- Diputado Nacional de la Circunscripción 21
- La Prefectura del Dpto. de La Paz.
- Centrales Agrarias y Comité de Vigilancia

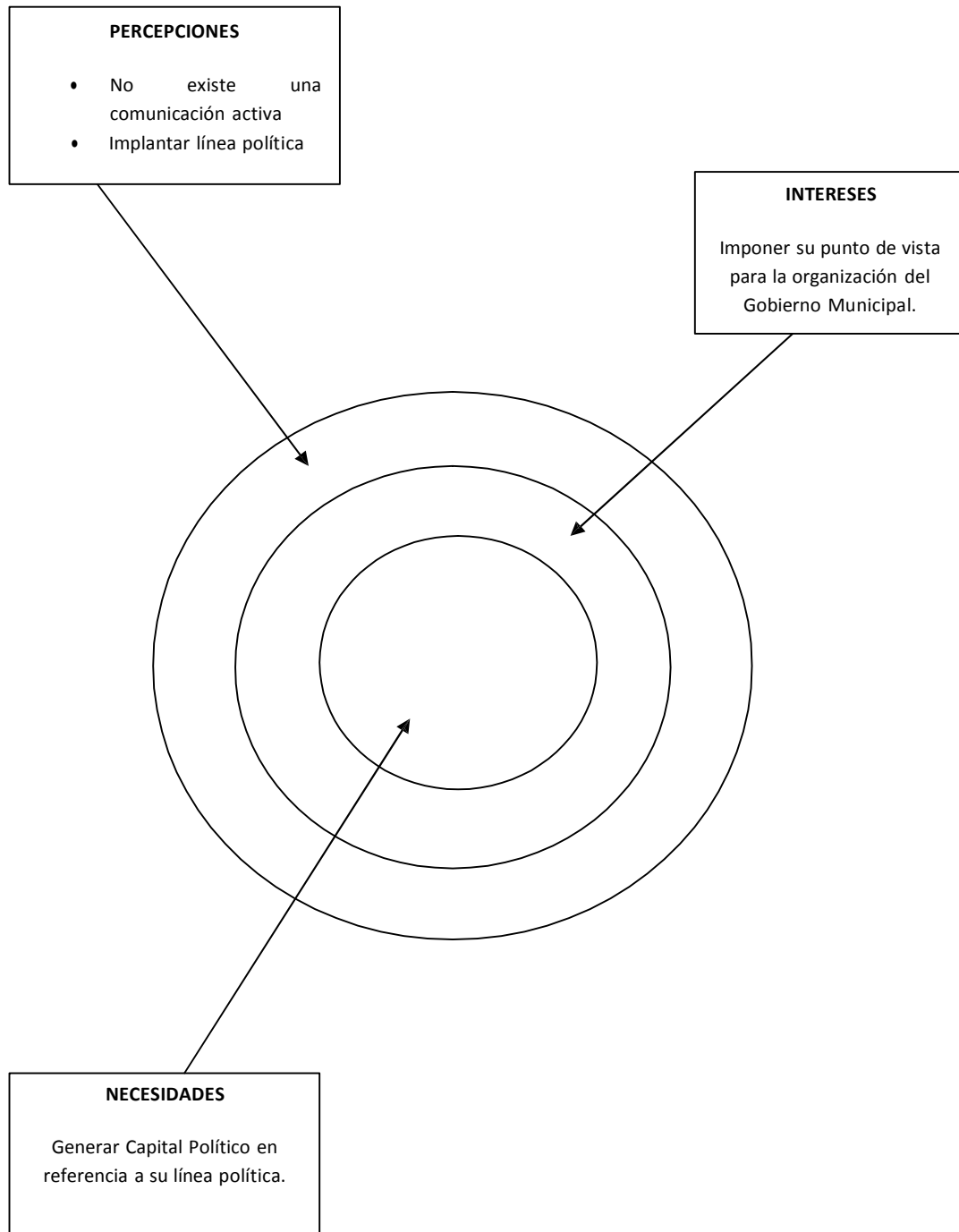
Ahora bien, para tener un panorama más claro del proceso que se vive en el Municipio de Patacamaya, creamos necesario realizar los siguientes gráficos.

Gráfico No 08

FASES DEL CONFLICTO

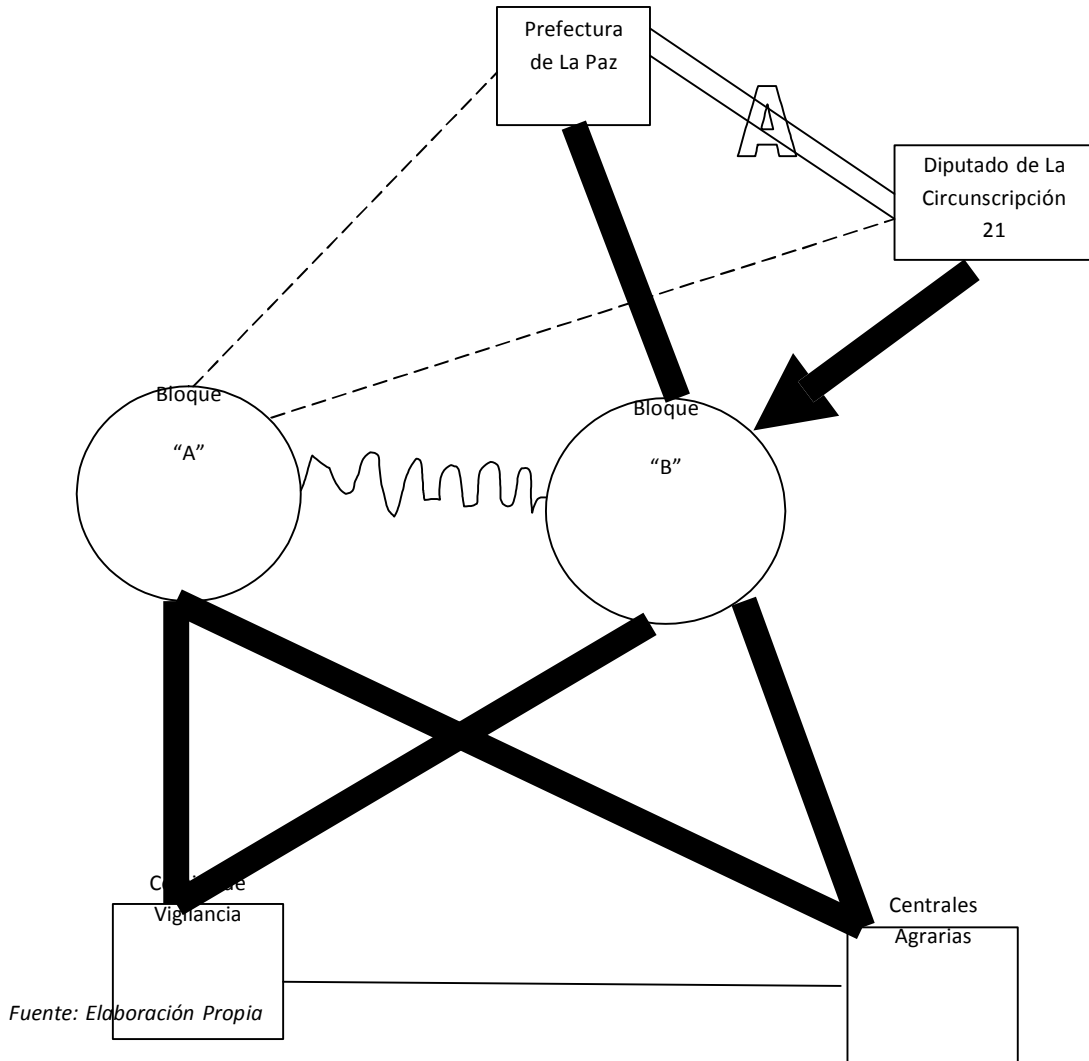


PERCEPCIONES, INTERESES, NECESIDADES



Fuente: Elaboración Propia

MAPEO DEL CONFLICTO



Fuente: Elaboración Propia

3. Tercera Etapa

3.1 Interpretación sistémica

Dijimos que la Cultura de Paz⁴⁰ no se la debe considerar como sinónimo de cultura homogénea, ni de la desaparición de las diferencias y los conflictos, sino como una cultura de la tolerancia de respeto a la diferencia de la búsqueda de soluciones pacíficas a través de métodos, concertación y sobre todo del diálogo, de una cultura en la que el desarrollo debe estar centrado en el ser humano y en su inalienable dignidad en condiciones de igualdad.

Si bien, como se observa en el gráfico No. 08 el nivel de incidencia denota en primera instancia el abordaje del conflicto, esto implica el análisis, la identificación de las características del ambiente, y los insumos (demandas) sustraídos del Municipio de Patacamaya a través de las entrevistas individuales dirigidas tanto a actores principales como a miembros de la sociedad civil.

Para de esta forma realizar la transformación del conflicto, en búsqueda de generar consensos por medio de un mecanismo alternativo de resolución de conflictos, con la finalidad de transformar y/o procesar dichos insumos en formas que orienten el conflicto a un manejo coordinado de la situación conflictual, a través de la producción de alternativas sistémicas en la búsqueda de soluciones no violentas y/o pacíficas, en las relaciones sociales en el Municipio de Patacamaya.

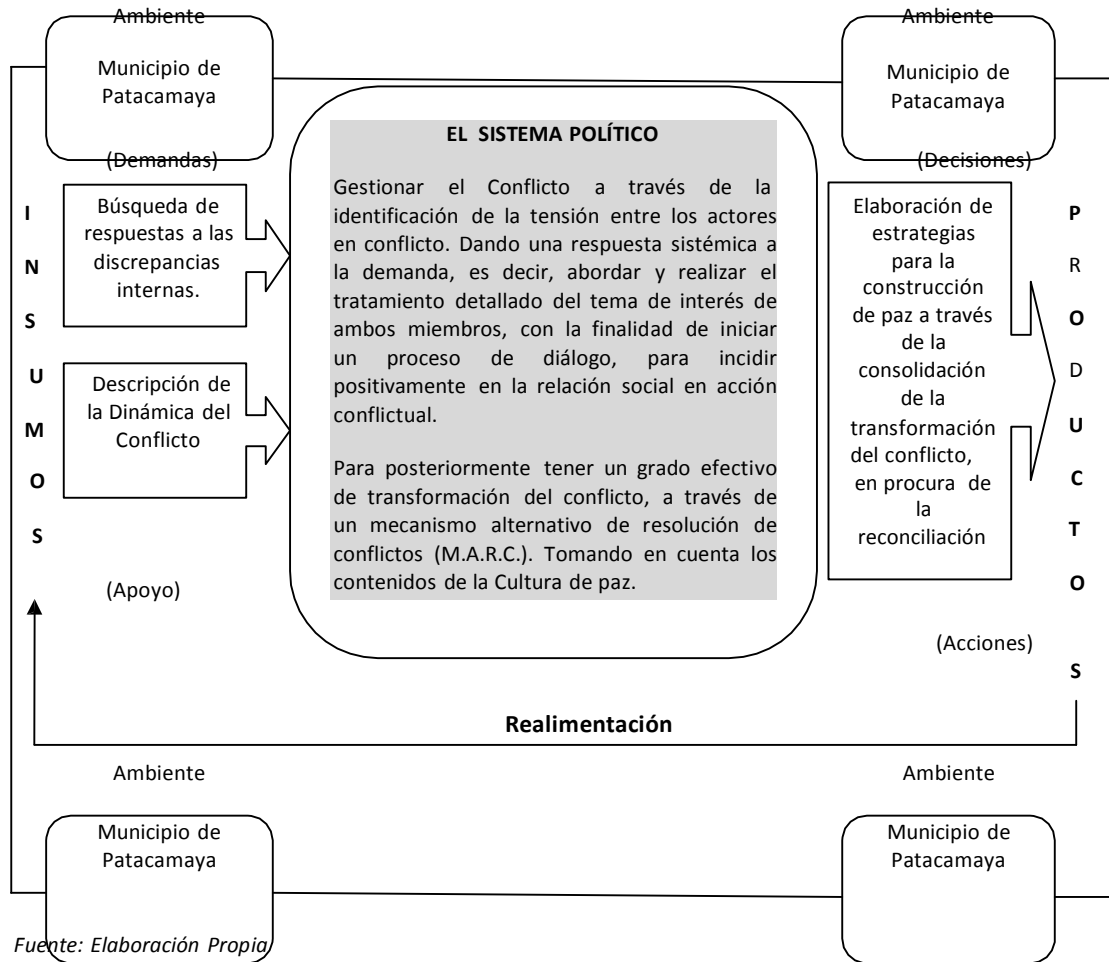
Tomando en cuenta para así la realimentación de dichos procesos sistémicos de abordaje y transformación, no violenta entre los actores de dicha relación social en situación conflictual.

A continuación, realizaremos una esquematización de interpretación sistémica del conflicto que convive en el Municipio de Patacamaya. Es así que concebimos, el análisis sistémico fundado sobre las premisas generales que se indican a continuación.

- Sistema. Es útil considerar la vida política como sistema de conducta.
- Ambiente. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.
- Respuesta. Las variaciones que se produzcan en las estructuras y procesos dentro de un sistema se pueden interpretar con provecho como esfuerzos alternativos constructivos o positivos, por parte de los miembros del sistema, para regular o hacer frente a una tensión que procede tanto de fuentes ambientes como internas.
- Realimentación (feedback). La capacidad de un sistema para subsistir frente a una tensión es función de la presencia y naturaleza de la información y demás influencias que vuelven a sus actores y a los que toman las decisiones.

⁴⁰ Capítulo tercero, pág. 46.

ESQUEMATIZACIÓN



Ahora bien, es preciso tomar en cuenta el desarrollo de cada una de las actividades, sus características y su aplicación sistémica, para tal efecto, es necesario subrayar que nuestra investigación tomará como base la forma aplicada de tipo experimental, pues, es el estudio y aplicación de la investigación, a problemas concretos, en circunstancias y características concretas⁴¹. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata sin dejar de lado el generar teorías.

⁴¹ Tamayo Tamayo, Mario. "El Proceso de la Investigación Científica", Editorial Limusa S.A., México D.F., 1995, pág. 51.

CONTENIDOS DE APLICACIÓN

(Cuadro No. 11)

Actividad	Características	Aplicación sistémica
Diagnóstico	Lograr obtener una descripción de las particularidades, la dinámica del Objeto de estudio, a través del uso de herramientas y técnicas seleccionadas que determinen la situación actual del municipio.	Se realizara la identificación del AMBIENTE, las causas, nivel y tipo de conflicto que orientaran a identificar INSUMOS para elaborar el análisis del objeto de estudio.
Intervención del Conflicto	Tres dimensiones se tomaran en cuenta en este punto: La Prevención, la transformación y el Proceso de búsqueda de acuerdos del conflicto.	Se operará sobre los INSUMOS obtenidos, para iniciar una descripción de la Dinámica del Conflicto. Teniendo como resultado un proceso de búsqueda de toma de decisiones y su ejecución.
Abordaje y Transformación del Conflicto	Son acciones que nos ayudan a que el conflicto no llegue a situaciones de violencia o cesen los choques de intereses que existieran, lo que se busca es el acercamiento de los actores, en pos de un proceso de diálogo a través de los M.A.R.C.	Los insumos que fueron procesados se convertirán en esta instancia en PRODUCTOS que serán devueltos y observados en el flujo de los PRODUCTOS hacia el ambiente.
La reconciliación post- conflicto	Se elabora una estrategia para la construcción de paz, se requiere mayor atención pues, es en este momento donde se pretende consolidar la reconciliación.	Se determina el flujo de influencias de productos hacia el ambiente y a través de ellos. De esta manera podemos identificar un círculo continuo de REALIMENTACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación en el siguiente capítulo presentamos la interpretación de resultados que nos ayuda a contar con un panorama más claro y general de nuestro estudio de caso, el desarrollo del conflicto, la dinámica del mismo, las fases del conflicto que nos orienta y nos muestra el nivel donde se realizará nuestra intervención.

Las percepciones, intereses y necesidades de los miembros del conflicto detectados junto con el mapeo de los actores, nos señalan las acciones que ayudarán a transformar las relaciones sociales en tensión visibilizadas. Trazándonos resultados que nos planteamos lograr en un corto plazo.

CAPÍTULO QUINTO
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Matriz de Identificación
Desarrollo del Conflicto

Características Generales (1)	Causa del Conflicto (2)	Nivel y Tipo de Conflicto (3)	Análisis del Conflicto (4)
<p>Patacamaya, Municipio que se encuentra en el Departamento de La Paz, es la quinta sección de la Provincia Aroma, de acuerdo con datos del último censo 2001, cuenta con 20.039 habitantes, de las cuales 10.305% se encuentran en la extrema pobreza, y 18.753% es población pobre. La población rural es de 11.625, mientras que la población urbana es de 8.414 habitantes.</p> <p>Las principales actividades económicas son: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura con 68.42% y el Comercio con 6.92%. Cuenta con los principales grupos ocupacionales que son: Agricultura, pecuaria y pesca con 47.86% Servicios y vendedores 14.99%.</p> <p>Un aspecto preponderante y esencial es el desarrollo observado como Municipio intermedio, ya que por su jurisdicción atraviesa un de las importantes carreteras troncales del departamento y porque no decirlo del país.</p> <p>FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (Censo 2001).</p>	<p>Una de las raíces del conflicto detectado expresa y evidencia las divergencias políticas en la toma de decisiones que entorpecen el proceso de Desarrollo Sostenible Municipal dejando de lado, los resultados del proceso de planificación participativa.</p> <p>Dos son las causas que podemos describir:</p> <p>Estructural Político-Económico, por la heterogeneidad, de representación en la conformación de gobierno municipal de Patacamaya (que no debería ser motivo de controversias); también por la falta de una coordinación en la implementación del sistema político municipal. Y la tenencia de poder. Político-económico.</p> <p>Coyuntural falta de comunicación y las diferencias en la forma de interpretar las leyes, normas y reglamentos por los Concejales y Alcalde. Poner en claro que esta causa se va asentando cada día que pasa más.</p>	<p>Nivel:</p> <p>Observando que existe diferencias en el modo de percibir las normas, reglamentos y contradicciones, en las formas de encarar y desarrollar las actividades por las autoridades del municipio, con una carga ideológica llamativa.</p> <p>Dichas particularidades sitúan al presente conflicto en el nivel Local-Institucional.</p> <p>Tipo:</p> <p>Conflicto Político-Económico, Disputa de intereses de orden político-económico entre los concejales, por la posesión de recursos que coadyuven a generar capital político dentro del Municipio.</p> <p>Conflicto de Comunicación, Afecta directamente la relación entre concejales, que causen efectos aún mas profundo en los actores del conflicto.</p>	<p>Debemos considerar los aspectos del Municipio de Patacamaya extraídas en las visitas realizadas el 2007 y 2008, La Comunidad en pleno no se siente verdaderamente representada por los Partidos y Agrupaciones Ciudadanas en el Municipio, pues perciben conductas negativas en las autoridades; (discrepancias internas) porque además la organización del Gobierno Municipal no se esfuerza por mantener cercanía con la población en su conjunto, lo que genera un fuerte Déficit de Representación en el Sistema Político Municipal. Por esta razón el conflicto se encuentra en un proceso denominado Negativo o destructivo, donde se va Deteriorando o rompiendo las relaciones entre las partes y deja que florezcan deseos de revancha, que pueden terminar en violencia física y psicológica.</p> <p>Dicho proceso desarrolla posiciones de vencedores y vencidos PERDER-GANAR existe la posibilidad de desencadenar situaciones de violencia y un mayor grado de polarización.</p>

La Dinámica del Conflicto

Fases del Conflicto (5)	Personas, Procesos y Problemas (6)	Percepciones, Necesidades, Intereses (7)	Mapeo del Conflicto (8)
<p>Podemos afirmar que el proceso conflictivo dentro el municipio, si bien está latente o silencioso en la población de Patacamaya, va tomando connotaciones de de conflicto creciente.</p> <p>Es preciso iniciar los primeros acercamientos a través de un mecanismo alternativo de resolución para evitar llegar a la crisis, incrementándose así la tensión.</p> <p>Previendo de esta manera la confrontación tanto físico, psicológico y verbal de los actores del conflicto y sus seguidores, sintiendo así amenazas en sus intereses, haciéndose claro la existencia de una confrontación entre ellos.</p>	<p>Personas: En esta etapa es preciso sensibilizar a los actores tomar en cuenta la diferenciación de intereses, valores o deseos, en nuestro caso, entre personas.</p> <p>De esta manera se podrá controlar el conflicto que está en pleno escalamiento.</p> <p>Procesos: Conviene saber, cual es la evolución del conflicto promocionando un momento de calma a través de técnicas de comunicación entre los actores en conflicto.</p> <p>Es necesario, establecer los auténticos intereses y necesidades replantando el problema.</p> <p>Problemas: Se ha evidenciado que existe un grado de polarización entre los actores del conflicto, determinar las relaciones de poder o influencia entre los actores principales, que personas ajenas al municipio están implícitamente implicadas.</p>	<p>Percepciones: Los actores tienen la sensación de no escuchar activamente, al “otro” simplemente, por que no tiene su línea política. Poniendo de manifiesto que si ellos toman el control de la Alcaldía las cosas pueden estar mejor que con la actual autoridad.</p> <p>Necesidades: Generar capital político dentro del Municipio, para hacer prevalecer infaliblemente su posición política en lo referente a la gestión municipal.</p> <p>Intereses: Las posiciones son rígidas ya que cada uno de los actores desea imponer su posición, y para tal efecto se han conformado bloques de concejales, que apoyan al Alcalde y otro que esta en contra.</p> <p>La falta de comunicación fluida entorpece las relaciones de los actores por tal motivo es necesario observar el estilo de comunicación en que se desenvuelve el conflicto.</p>	<p>Actores principales:</p> <p>Actor (1) Bloque de apoyo a la M.A.E.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Honorable Alcalde <input type="checkbox"/> Presidente del Concejo <input type="checkbox"/> Vice-presidente Concejo <input type="checkbox"/> Secretario Concejo <p>Actor (2) Bloque antagónico</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Concejales <input type="checkbox"/> Concejales <p>Terceros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diputado Nacional de la Circunscripción. <input type="checkbox"/> La Prefectura del Dpto. de La Paz. <input type="checkbox"/> Centrales Agrarias <input type="checkbox"/> Comité de Vigilancia

Gráfico No 12

FASES DEL CONFLICTO

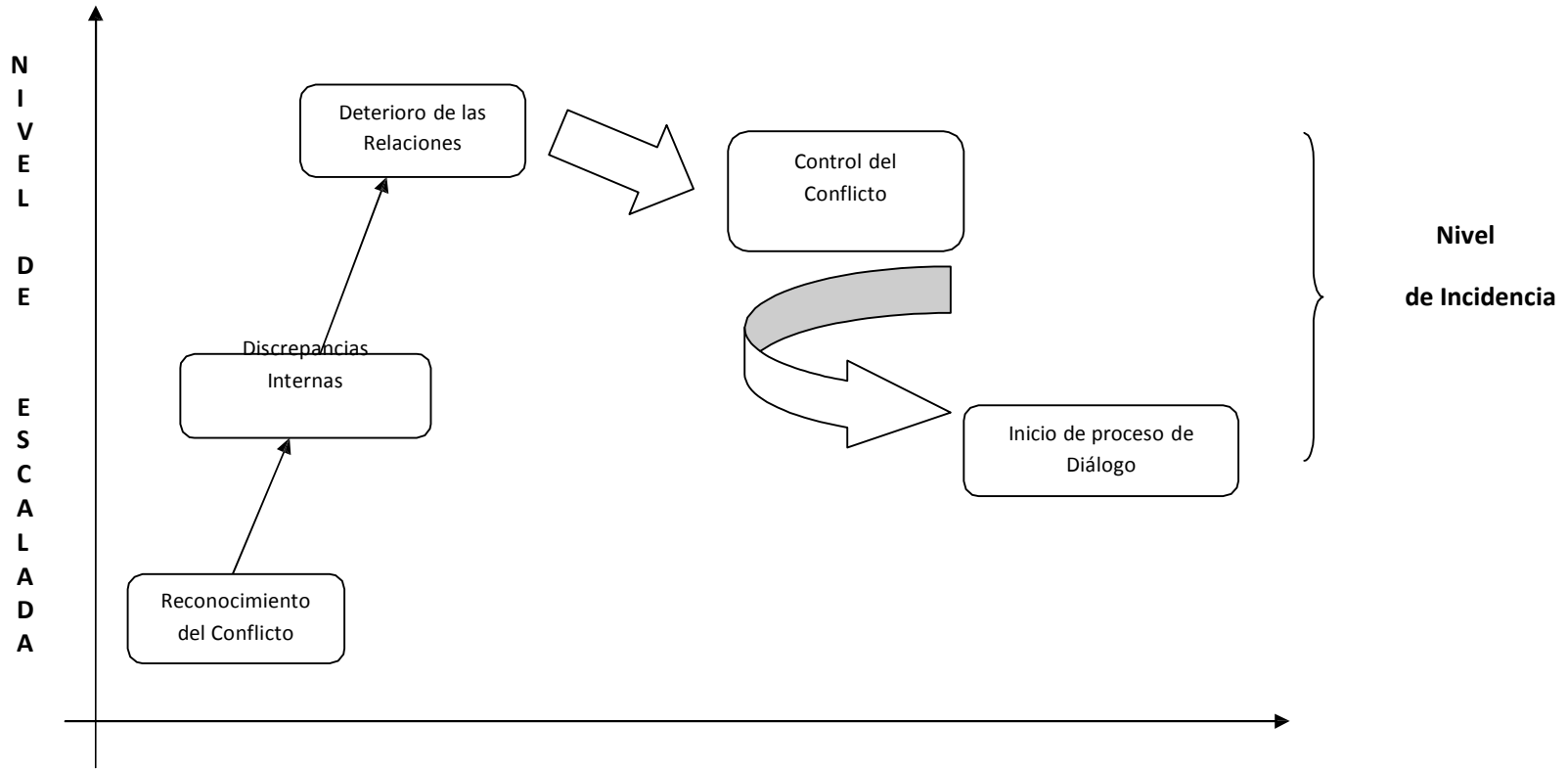


Gráfico No. 13

PERCEPCIONES, NECESIDADES, INTERESES

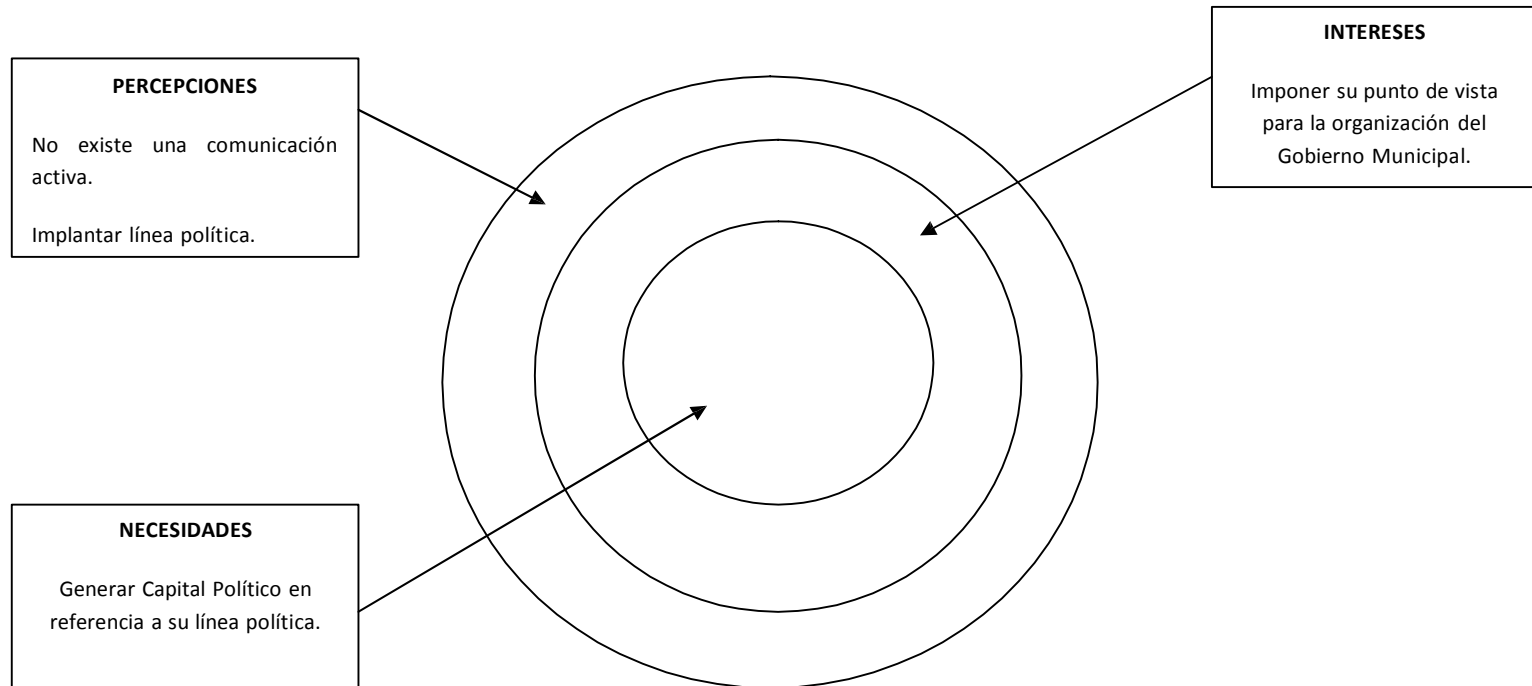
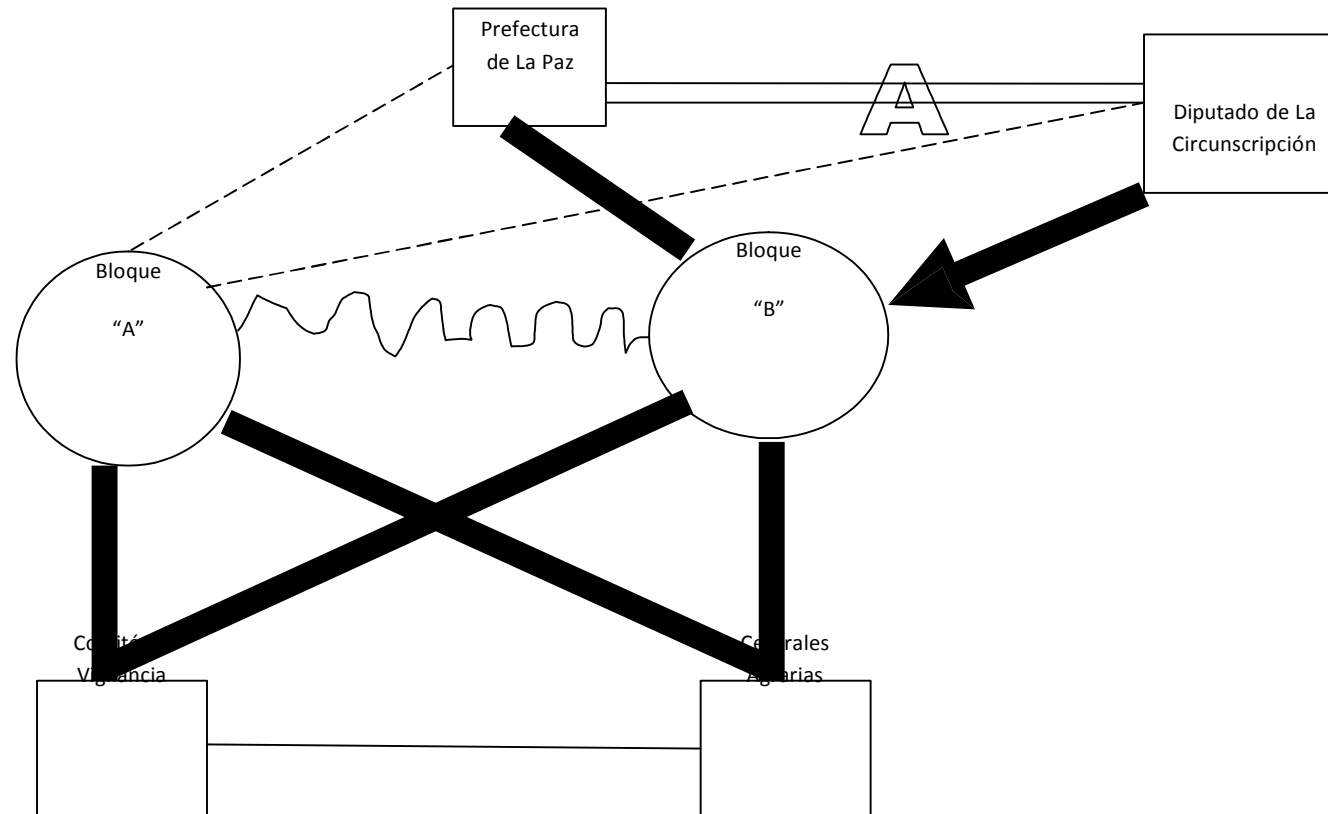


Gráfico No. 14

MAPEO DEL CONFLICTO



Resultados Esperados

1. Proceso de diálogo realizado entre actores principales del conflicto en la transformación del conflicto.
2. Sistematización de datos obtenidos, en referencia al tratamiento y transformación de la acción conflictual.
3. Documentación elaborada que coadyuve a realización de una estrategia para la transformación y seguimiento del objeto de estudio.

CONCLUSIONES

La presente investigación referida a la gestión del conflicto, es algo más que la aplicación de técnicas y mecanismos de resolución de conflictos que muchos autores los consideran como meras y simples recetas.

Lo que se busca es encontrar dentro el marco de las Ciencias Políticas, criterios básicos que permitan al politólogo, elaborar un análisis de datos empíricos obtenidos y al mismo tiempo ofrezcan facilitar la comprensión de la relación social en acción conflictual de un determinado municipio. Por esto es que se pone énfasis en el análisis sistémico que orienta hacia los procesos comunes a todos los sistemas políticos que les permiten enfrentar, con buenos resultados, las tensiones que amenazan destruir la capacidad de una sociedad.

Un sistema político es un sistema que se fija objetivos, se auto transforma y se adapta de manera creativa. Consta de seres humanos que pueden prever, evaluar y actuar constructivamente para evitar las perturbaciones del ambiente; a la luz de sus objetivos, procurarán modificar cualquiera de ellas que según se supone, puede producir tensión, por tanto, el objetivo a ser tomado en cuenta en nuestra investigación es la creación y consolidación de un observatorio del conflicto y sus redes de apoyo como instancia de producción de instrumentos operativos dedicados a la elaboración y aplicación en la búsqueda de soluciones no violentas en las relaciones sociales en el nivel municipal, tomando en cuenta usos y costumbres arraigados en el objeto de estudio seleccionado, realizando así una contrastación de la realidad por intermedio de las técnicas concretas que sugieren los contenidos de la presente investigación.

Dicha contrastación se iniciará a través de una aplicación sistémica inicialmente por medio de un diagnóstico, realizando la identificación del ambiente, las causas, nivel y tipo del conflicto que orientarán a identificar insumos para elaborar el análisis del objeto de estudio.

A lo cual se suma la intervención del conflicto y se opera sobre los insumos obtenidos, iniciando la descripción de la dinámica del conflicto, generando de esta manera un proceso de búsqueda y selección de toma de decisiones y su ejecución.

A continuación se realiza el abordaje y transformación del conflicto, los insumos que fueron procesados se convierten en productos que serán devueltos y observados en el flujo de los mismos hacia el ambiente.

La reconciliación post- conflicto determina el flujo de influencias o productos hacia el ambiente y a través de ellos, de esta manera podemos identificar un círculo continuo de realimentación.

De esta forma se busca generar opciones para afrontar los conflictos que por alguna u otra razón conviven en el ámbito local, orientando la construcción de estrategias desde las Ciencias Políticas para comprender el conflicto, aplicar conceptos y técnicas concretas elaborando propuestas y/o alternativas en coordinación con actores del nivel local, que permitan y posibiliten la aplicación del diseño elaborado.

La construcción y análisis de estrategias de intervención, nos permite considerar plazos determinados, los riesgos y las acciones que se otorgan y presentan en la relación social que se encuentra en tensión. Los contenidos de nuestra investigación nos ayudan a tomar decisiones en cuanto al nivel de impacto de incidencia en lo referente a la sensibilización de los miembros del nivel local en lo que respecta al uso de técnicas concretas que coadyuven a realizar:

1. El diagnóstico inicial.
2. La intervención del Conflicto.
3. El abordaje y transformación del conflicto.
4. La realimentación (post- conflicto).

El proceso ya trazado parte de una estructura inicial (sistémica) que busca coadyuvar a la construcción de un esquema relativamente coherente, y sostenible en el tiempo, teniendo como finalidad última, la apropiación de los actores sociales así como institucionales del nivel local en la comprensión del conflicto a través de un enfoque desde las Ciencias Políticas tomando en cuenta el *SER Y EL DEBER SER*, que colabora a plantear la entretrama y la urdimbre del proceso de la gestión del conflicto.

Se tiene claro en los contenidos del Capítulo Quinto de la investigación, la realización de un diagnóstico inicial tomando en cuenta el desarrollo del conflicto seleccionado, al interior del Municipio de Patacamaya. Esto con el fin de obtener mayor claridad de la dinámica existente en la relación social en tensión.

Si atendemos, las posibles fuentes internas recurrentes de tensión, tales como desorganización, vemos que, las relaciones entre los miembros de un sistema, en nuestro caso del Municipio de Patacamaya, tienden a convertirse en el foco de las formas más agudas de antagonismo social, producida por dos tipos de conflicto, es decir, Político-Económico por la disputa de intereses de orden político y económico entre los concejales y la máxima autoridad ejecutiva, y de Comunicación, entre los mismos, que causan efectos aún mas profundos en los miembros del conflicto y en el desarrollo de la gestión municipal.

Toda sociedad posee medios diversos para regular o resolver las diferencias de criterio acerca de la distribución y uso de los valores escasos. Pero cuando los miembros no pueden zanjar estas diferencias privadamente, es decir en forma autónoma, o cuando la persecución de un objetivo requiera la movilización de los recursos y energías de todos ellos, se torna inevitable acudir a alguna especie de asignación política.

En este sentido se propone incidir por medio del abordaje y transformación del conflicto, seleccionando el mecanismo alternativo de resolución del conflicto (M.A.R.C.) que de respuesta y regule las diferencias de criterio de forma autónoma, de y con los mismos miembros identificados de la relación social inmersos en el conflicto.

Para tal efecto, inicialmente conviene la ejecución de un proceso de diálogo ciudadano, subrayando los contenidos desarrollados en el Capítulo Tercero, referidos a la Cultura de Paz, que nos procura generar un ambiente de confianza en los miembros del conflicto.

En el caso seleccionado, aplicaremos los contenidos del mecanismo de mediación, pues, constituye un proceso, mediante el cual un tercero neutral o ajeno al conflicto, ayuda a restablecer la comunicación y la confianza entre los miembros del conflicto. Utilizando como eje la colaboración, para el intercambio de información que nos conduzca a aclarar intereses y necesidades, y conducir el proceso en la búsqueda de una solución a las controversias, que favorezcan a ambos actores.

Básicamente, se construirá una perspectiva de los aspectos generales y concretos del conflicto, tales como: a) descripción del conflicto, b) sentimientos y emociones, c) momento del conflicto,

esto en lo general. En tanto que en lo concreto: a) hechos relevantes, b) valores en juego, c) polarización y escalada.

Para finalmente estructurar una búsqueda de diversas ideas, que conduzcan a opciones de transformación del conflicto. Luego que los miembros han entablado comunicación por separado con el mediador sobre sus sentimientos y los hechos que nutrieron el conflicto, iniciaremos la etapa de conversación entre los miembros con el mediador que es la principal estrategia, puesto que no se trata de un proceso vertical que va escalando hasta llegar a la solución, es de tipo circular que va desde la entrada al conflicto hasta el acuerdo.

El objetivo es crear un ambiente para que los miembros de la relación social en conflicto, con igual participación, profundicen sobre los aspectos que más perturba, la convivencia de ambos miembros del conflicto, e identificar también sus intereses, y necesidades para construir un escenario común donde se visualicen salidas al conflicto.

Esta etapa debe ser estructurada de tal manera que el encuentro de las partes enfrentadas sea constructivo y no deteriore más la relación, para tal efecto desarrollaremos múltiples opciones de solución, para ello se pueden aplicar algunas técnicas que no excluyen otras que se generen en el contexto social o cultural del conflicto las cuales pueden ser incorporadas y aprovechadas para la obtención de mejores resultados en la preparación de documento acuerdo.

El acuerdo no debe ser considerado la etapa final de la mediación, pero sí la garantía de esta última etapa es el monitoreo del acuerdo. Decimos garantía, pues, colabora al cumplimiento en función de los intereses de los miembros que ambos deben estar dispuestos a cumplir, esto es, enviar los productos elaborados al ambiente del cual son partes los miembros del conflicto y estos sean la realimentación, que necesita el proceso de transformación del conflicto, para la realización de ajustes necesarios a las técnicas utilizadas para una especie de asignación política.

Por último, hacer notar que todas las teorías, técnicas concretas que colaboren a la búsqueda de soluciones no violentas y/o pacíficas, en las relaciones sociales en el Municipio de Patacamaya, están tomadas en cuenta como bases fundamentales en la creación y consolidación del observatorio del conflicto y sus redes de apoyo como instancia de producción de instrumentos operativos para el análisis, la elaboración e investigación aplicada tomando alternativas sistémicas, puesto que todas las cosas pertenecen a la clase de los sistemas, no puede haber una clase de no sistema. Si no se omite nada, el concepto mismo de sistema tiene poco significado. Los conceptos no son nunca verdaderos ni falsos son más o menos útiles.

BIBLIOGRAFÍA

CONFERENCIA MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS. *Declaración y Programa de Acción de Viena*. Viena, 1993.

EASTON, David. *Esquema para el Análisis Político*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1969.

FUNDACIÓN UNIR-BOLIVIA. *Guía Metodológica para Facilitadores*. La Paz-Bolivia, 2007.

LEDERACH, Juan Pablo. *Conflicto y Violencia*. Ediciones semilla, 1995.

REMO, Entelman. *Teoría de Conflictos*. Editorial Gedisa S.A., Barcelona, 2002.

TRABAJO DE INTERACCIÓN SOCIAL. *Carrera de Ciencias Políticas*, Septiembre 2007.

TAMAYO, Mario. *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa S.A., México D.F., 1995.

VINYAMATA, Eduard. *Conflictología*. Editorial Ariel S.A., Barcelona España, 2005.

WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1997.

ZARATE, Caty Luz. *Promoción de la Paz y Manejo de Conflictos*. Edición Cepas-Caritas Oficina Nacional, 200