

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

**MENCIÓN: GERENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA**



**PROYECTO DE GRADO**

**ESTRATEGIAS Y MÉTODOS DE GESTIÓN DE  
CONFLICTOS EN LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA DEL  
MACRODISTRITO N°3 DEL MUNICIPIO DE LA PAZ**

**POSTULANTE: JEANINNE ASTHEROWA REMEDIOS  
BENAVIDES VARGAS**

**TUTOR: Lic. RAMIRO BUENO SAAVEDRA**

**La Paz - Bolivia  
2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

La realización del presente proyecto de Grado **“Estrategias y Métodos de Gestión y Resolución de Conflictos en la Subalcaldía Periférica del Macrodistrito N°3 del Municipio de La Paz”** no hubiera sido posible, primero, sin la guía y las bendiciones del Creador, por lo cual le doy Gracias a Dios por permitirme llegar a superar esta faceta inicial de mi vida profesional.

En segundo lugar quiero darle gracias a mi mamá Julia y mi tía Isabel, pilares importantes en mi familia, quienes me han brindado su apoyo, su guía, cariño y sobre todo su paciencia durante todo este proceso, ambas son mi fuente de inspiración y energía para poder seguir adelante y concretar logros como éste y que sin duda me llena de satisfacción poder compartirlo junto a ellas.

Al mismo tiempo quiero agradecerles a docentes de la carrera que, no solo han apoyado este trabajo, sino que también han sido parte importante de mi formación durante estos años, Dr. Roger Cortez, Lic. Carlos Cordero, Lic. Marco Aguilar, Lic. Franklin Pareja, Lic. Dino Palacios, Lic. José García; pero manifiesto mi agradecimiento especial al Lic. Ramiro Bueno Saavedra cuya guía, apoyo y prestancia para tutorar esta investigación han sido fundamentales.

No puedo dejar de agradecer a la Sra. Marfa Inofuentes Subalcaldesa del Macrodistrito Periférica, Arquitecto Isaac Fernández, Lic. Reynaldo Escobar, Lic. Antonio Moreno, Lic. Alvaro Cusicanqui y a las y los Jefes de las diferentes Unidades del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz quienes le han dado un sustento muy importante a esta investigación a partir de su abierta predisposición y apoyo tanto en las entrevistas como el acceso a la información requerida.

Finalmente es importante hacer mención y dar un agradecimiento especial a una gran institución como es la Fundación UNIR Bolivia, que me permitió abrir mi panorama para poder sumergirme y profundizar sobre una temática tan importante en nuestro ámbito como es el estudio del conflicto en todos sus niveles, a partir de la formación permanente, los talleres brindados, pero sobre todo por permitirme ser parte del equipo de facilitadores de esta institución, que ha dado lugar a mi especial interés y pasión en relación a este campo.

Muchas gracias a todas y todos.

*“No hay camino para la paz, la paz es el camino”*

*(Mahatma Gandhi)*

*“Vistos desde el aire todos los humanos somos enanos; desde abajo gigantes. Por eso es necesario verse desde la horizontalidad, desde la igualdad, respetando la diversidad, que es lo más rico que tenemos”*

*(Eduardo Galeano)*

# ÍNDICE

	<u>Pg.</u>
Agradecimientos .....	ii
Pensamientos .....	iii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	
<b>1. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>4</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN, PERTINENCIA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.2. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3. OBJETIVO GENERAL .....	7
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	8
<b>2. HIPÓTESIS .....</b>	<b>9</b>
<b>3. TIPO DE INVESTIGACIÓN – GRADO DE COMPLEJIDAD .....</b>	<b>9</b>
<b>4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>9</b>
<b>5. CONTEXTO GENERAL DEL ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>11</b>
<b>6. CONTEXTO PARTICULAR DEL ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>13</b>
<b>7. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
7.1. CONFLICTO - VIOLENCIA: UNA DOBLE DIMENSIONALIDAD .....	18
7.2. LA DOBLE DIMENSIONALIDAD DEL CONFLICTO EN EL CONTEXTO BOLIVIANO .....	20
7.3. EL CONFLICTO EN EL CONTEXTO LOCAL .....	21
7.4. UNA DISTINCIÓN ENTRE PREVENCIÓN, GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	22
7.4.1. Prevención de Conflictos .....	22
7.4.2. Gestión de Conflictos.....	23
7.4.3. Resolución de Conflictos .....	23
7.4.4. Transformación de Conflictos .....	23

7.5. EL RETO DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL NIVEL LOCAL. ....	24
7.6. MÉTODOS TRADICIONALES PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS .....	25
7.7. RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS O MÉTODOS	
ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARC'S).....	27
7.7.1. Marco Conceptual de los MARC's. ....	27
7.7.2. Negociación .....	28
7.7.3. Conciliación .....	28
7.7.4. Mediación .....	29

## **CAPÍTULO II CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>1. EL CONFLICTO EN EL CONTEXTO BOLIVIANO .....</b>	<b>30</b>
1.1. UNA COMPRENSIÓN HOLÍSTICA DEL CONFLICTO EN EL CONTEXTO BOLIVIANO .....	30
<b>2. CARACTERIZACIÓN DEL LOS CONFLICTOS EN EL CONTEXTO BOLIVIANO .....</b>	<b>33</b>
2.1. LA EVOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS (2007- 2010) .....	33
2.2. ESCENARIOS DE CONFLICTO.....	34
2.3. TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS EN EL CONTEXTO BOLIVIANO .....	35
2.3.1. Conflictos Relacionados con Grandes Temas Nacionales .....	35
2.3.2. Conflictos por Demandas Sectoriales .....	35
2.3.3. Conflictos Regionales, Locales y Municipales .....	36
2.4. SECTORES Y ACTORES DEMANDANTES Y DEMANDADOS .....	38
2.5. MEDIDAS DE PRESIÓN .....	40
<b>3. CONFLICTOS SOCIALES EN EL CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE LA PAZ .....</b>	<b>42</b>
<b>4. EL CONTEXTO DE LOS CONFLICTOS A NIVEL DE MACRODISTRITOS EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ .....</b>	<b>44</b>
4.1. MACRODISTRITO PERIFÉRICA .....	46
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ .....</b>	<b>47</b>

5.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ .....	48
5.2. PRINCIPALES INSTANCIAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ .....	50
5.2.1. Dirección de Gobernabilidad .....	51
5.2.2. Unidad Integral de Gobernabilidad .....	51
5.2.3. Dirección de Coordinación Territorial .....	52
5.2.4. Unidad de Coordinación con las Subalcaldías .....	52
5.3. ESTRUCTURA DE INSTANCIAS DESCONCENTRADAS .....	53
5.3.1. Subalcaldía Urbana – Periférica .....	53

### **CAPÍTULO III**

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES DEMANDAS VECINALES TEMÁTICAS DE CONFLICTO Y ACTORES**

<b>1. UNA VISIÓN GENERAL DE LOS PRINCIPALES EJES DE DEMANDA VECINAL .....</b>	<b>58</b>
1.1. DEMANDAS CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE EDUCACIÓN .....	58
1.2. DEMANDAS EN EL SECTOR DE SALUD .....	61
1.3. DEMANDAS POR MAYOR SEGURIDAD CIUDADANA .....	62
1.4. DEMANDAS POR OTROS SERVICIOS - CONSTRUCCIÓN DE OBRAS PARA EL MEJORAMIENTO BARRIAL .....	63
1.5. DEMANDAS POR LA DELIMITACIÓN DEL ESPACIO TERRITORIAL DE VIVIENDAS .....	65
1.6. DEMANDAS POR EL CONTROL Y ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO URBANO .....	67
<b>2. PRESUPUESTO Y ATENCIÓN DE DEMANDAS .....</b>	<b>70</b>
<b>3. LA CONFLICTIVIDAD EN BASE A LOS PRINCIPALES EJES DE DEMANDA DEL MACRODISTRITO PERIFÉRICA .....</b>	<b>72</b>
<b>4. PRINCIPALES ACTORES DEMANDANTES .....</b>	<b>77</b>
4.1. JUNTAS DE VECINOS .....	77
4.2. FEDERACIÓN DE JUNTAS VECINALES NORESTE (FEJUVE NORESTE) .....	79
4.3. COMITÉS DE VIGILANCIA .....	79
4.4. ASOCIACIÓN COMUNITARIA .....	80

4.5. ¿DE QUÉ MANERA SE INTERRELACIONAN LOS ACTORES DEMANDANTES FRENTE A LOS CONFLICTOS? .....	80
<b>5. INSTANCIAS DE LA SUBALCALDÍA DIRECTAMENTE RELACIONADAS AL ABORDAJE DE CONFLICTOS .....</b>	<b>82</b>
5.1. DESPACHO DE LA SUBALCALDESA .....	82
5.2. SECRETARÍA GENERAL .....	83
5.3. JEFATURAS DE UNIDAD .....	84
<b>6. SUBALCALDÍA Y LA INTERVENCIÓN DE LAS DIFERENTES INSTANCIAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL CENTRAL .....</b>	<b>85</b>

## **CAPÍTULO IV**

### **GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA**

<b>1. CONSIDERACIONES GENERALES .....</b>	<b>87</b>
<b>2. MECANISMOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA .....</b>	<b>88</b>
2.1. LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA ELABORACIÓN DE LOS POA'S VECINALES .....	89
2.2. ASAMBLEAS Y AMPLIADOS: UNA FORMA HABITUAL DE CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS .....	90
2.3. LAS AUDIENCIAS BAJO LA LÓGICA DE “ESCUCHAR AL VECINO” .....	94
<b>3. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA ...</b>	<b>96</b>
3.1. LA DOBLE DIMENSIONALIDAD DEL CONFLICTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES .....	97
3.2. LAS ACTITUDES COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	99
3.3. LA INCORPORACIÓN DE LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARC'S) .....	101
3.3.1. La Negociación en Conflictos Coyunturales .....	101
3.3.2. Subalcaldía en el Rol de “Mediadora” en conflictos por Temas Políticos de Doble Representatividad al interior de las Juntas Vecinales .....	102

3.3.3. Los Procesos Judiciales en la Aplicación de Normas Municipales.....	105
<b>4. DESARROLLO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA – CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA EL ABORDAJE – RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>
<b>1. ASPECTOS IMPORTANTES EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO Y ABORDAJE DE CONFLICTOS .....</b>	<b>121</b>
<b>2. INICIATIVA: SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA DE CONFLICTOS.....</b>	<b>123</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>132</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO Nº 1:** CONCENTRACIÓN DEL CONFLICTO POR DEPARTAMENTO
- ANEXO Nº 2:** CONFLICTOS REGISTRADOS A NIVEL BOLIVIA DESDE 2008
- ANEXO Nº 2.1:** TOTAL DE CONFLICTOS REGISTRADOS EN BOLIVIA (JUNIO DE 2008 A MAYO DE 2010)
- ANEXO Nº 3:** ACTORES DEMANDADOS EN CONFLICTOS
- ANEXO Nº 4:** MUNICIPIO DE LA PAZ: POBLACIÓN POR NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS SEGÚN MACRODISTRITOS
- ANEXO Nº 5:** MUNICIPIO DE LA PAZ: COMPONENTES DEL ÍNDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS SEGÚN MACRODISTRITO Y DISTRITO
- ANEXO Nº 6:** MUNICIPIO DE LA PAZ: NECESIDADES BÁSICAS SATISFECHAS
- ANEXO Nº 7:** MUNICIPIO DE LA PAZ: DENSIDAD POBLACIONAL SEGÚN MACRODISTRITO Y DISTRITO
- ANEXO Nº 8:** MUNICIPIO DE LA PAZ: HABITANTES POR DISTRITO
- ANEXO Nº 9:** MUNICIPIO DE LA PAZ: ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DE LA PAZ
- ANEXO Nº 10:** MUNICIPIO DE LA PAZ: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA
- ANEXO Nº 11:** MUNICIPIO DE LA PAZ: ORGANIZACIONES TERRITORIALES DE BASE – MACRODISTRITO PERIFÉRICA
- ANEXO Nº 12:** HOJA DE ENCUESTA
- ANEXO Nº 13:** MATRIZ DE TABULACIÓN DE DATOS
- ANEXO Nº 14:** RESULTADOS DE LA ENCUESTA
- ANEXO Nº 15:** HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS: CEBOLLA DEL CONFLICTO
- ANEXO Nº 16:** PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA Y SEGUIMIENTO A CONFLICTOS SOCIALES

## INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna, para muchas personas hablar de conflicto es hablar, por ejemplo de crisis, violencia, confrontación, pelea, destrucción, etc.; es decir que el conflicto es asociado comúnmente a todas estas manifestaciones de violencia y por tanto es visto, antes que otra cosa, como un hecho totalmente nocivo, negativo y perjudicial para la sociedad. En muchos casos es este el significado que el conflicto ha adquirido en el contexto boliviano dentro del cual éstos han sido una parte esencial de toda la dinámica política y social que se ha desarrollado, sobre todo, en los últimos años.

En este sentido, como se ve en el panorama cotidiano, la atribución de estas connotaciones negativas hacia el conflicto tiene sus raíces en las manifestaciones de violencia que lo reflejan. Así la desatención a las demandas de la población, que son la base fundamental de los conflictos en nuestro país, tienden a ser exteriorizadas a partir de medidas de presión para que sean prontamente atendidas recurriendo a las marchas de protesta, paros, bloqueos, enfrentamientos, como vías alternas para que la población se sienta escuchada.

Ahora bien, el abordaje de los conflictos por parte de las instituciones gubernamentales, en un contexto como el boliviano muchas veces a partido de trabajar bajo esa connotación negativa, lo que lleva a *evitar* el conflicto antes que abordarlo o en su defecto abordarlo pero sin recurrir a mecanismos, métodos o estrategias que permitan ver en el conflicto una oportunidad de transformación, cambio, construcción positiva y beneficio tanto para la población como para la institución.

Siguiendo esta línea, la presente investigación se centra precisamente en realizar un estudio del abordaje de los conflictos, pero a nivel Municipal. De esta manera se ha querido enfocar este trabajo en la *descripción de las estrategias, métodos y mecanismos para la Gestión y Resolución de Conflictos*<sup>1</sup> a partir de demandas vecinales insatisfechas desde una instancia intermedia del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz como es la Subalcaldía Periférica, ya que se constituye en la instancia que canaliza y atiende casi de forma directa las demandas vecinales y está en relación directa con los vecinos. Bajo este

---

<sup>1</sup> Entendiendo que los métodos, a los que se hace mención durante la investigación, se refieren a la aplicación de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC's) es decir la Negociación, Conciliación, Mediación y arbitraje.

contexto, la investigación presenta tres capítulos que buscan responder a la pregunta de investigación planteada: **¿En que grado la Subalcaldía Periférica ha incorporado o no Estrategias y Métodos para la Gestión y Resolución de Conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas?**

De esta manera el primer capítulo plantea todo el diseño metodológico de la investigación, se plantea el problema de investigación, los objetivos, se hace mención de estudios y publicaciones realizadas por otros autores, que están relacionados casi de forma directa al tema que se aborda; al mismo tiempo abarca el marco teórico en el que se hace una revisión de los principales conceptos que son el cuerpo principal de esta investigación.

El segundo capítulo se centra en realizar una contextualización de los conflictos a nivel nacional, con la idea de tener un amplio panorama que nos permita identificar las características de éstos, los actores, las principales demandas, las formas de manifestación, los tipos de conflictos, entre otros a partir de una recopilación de datos e información extraída de los seis Informes de Conflictividad en nuestro país realizados por la Fundación UNIR Bolivia (2006 – 2010) como base, y a partir de ello poder situar, nuestro ámbito de estudio municipal, instancia intermedia como es la Subalcaldía Periférica.

El tercer capítulo se centra de forma específica en la identificación de las demandas propias que se presentan en esta Subalcaldía a partir de las entrevistas realizadas a las principales autoridades de esta institución y sobre esta base se realiza una clasificación, tipología de conflictos propios de este ámbito. Así mismo se identifican a los principales actores vecinales que intervienen en conflictos así como instancias tanto de la Subalcaldía como del Gobierno Central que intervienen directamente en conflictos que se puedan presentar.

Siguiendo esta línea, el cuarto capítulo está más abocado a responder la pregunta inicial, realizando una descripción de las estrategias, métodos y mecanismos para la Gestión y Resolución de conflictos identificados a partir de las entrevistas y el estudio de campo, pero también incluye el análisis de resultados de una encuesta realizada a 30 funcionarios del la Subalcaldía entre técnicos, Jefes de Unidad y la Máxima Autoridad Ejecutiva para conocer cuál es la visión institucional sobre el conflicto y describir si los funcionarios de la

Subcaldía Periférica directamente relacionados con el abordaje de conflictos tienen conocimiento específico sobre Gestión de conflictos y aplicación de métodos alternativos para la Resolución de conflictos.

Así mismo se presentan las conclusiones y recomendaciones dentro de las cuáles se destacan los principales aspectos encontrados durante la investigación, y como parte de apoyo a esta investigación se hace mención de un sistema piloto de Alerta Temprana de conflictos a ser implementada desde la Dirección de Gobernabilidad del Gobierno Autónomo Municipal y que sin duda constituye un factor muy importante en relación a la temática que se investiga.

Finalmente, como materia prima generada de esta investigación se incluye los anexos que muestran algunos cuadros de referencia y apoyo a los datos mostrados en el primer capítulo. Al mismo tiempo se presentan las entrevistas, que se constituyen en uno de los principales insumos de esta investigación, gráficos que muestran los resultados de la encuesta realizada y fotografías de asambleas entre vecinos y autoridades, que son parte del trabajo de campo realizado.

Ahora bien cabe aclarar que si bien esta investigación se ha centrado en realizar una investigación a nivel gubernamental municipal tomando esta temática como parte de la Gestión Pública dentro de todo el ámbito de alcance, se ha dejado de lado la realización de entrevistas o estudios en relación a los dirigentes de Juntas Vecinales, comités de Vigilancia y Asociaciones Comunitarias, pero que en la medida de las posibilidades ha incorporado los aspectos más importantes y fundamentales en relación a este otro sector.

# **CAPÍTULO I**

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. JUSTIFICACIÓN, PERTINENCIA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La ciudad representa un lugar en el que se establecen todo tipo de relaciones de convivencia junto a las cuales necesariamente aparecerá el conflicto, y por tanto la necesidad de soluciones<sup>2</sup>. En algunas ocasiones con la aplicación de una simple técnica de mediación o de negociación será suficiente, en otros, la complejidad del caso excederá a sus posibilidades por lo cual se hará necesario planificar una acción que contribuya a su solución mediante otros sistemas y métodos. En nuestro caso, el error que se acostumbra acometer es el de querer predeterminar una solución concreta, una solución al margen de las partes que están viviendo y protagonizando el conflicto aunque se pretenda hacerlo con toda la mejor intención, muchas veces la solución no es la correcta.

Es precisamente este panorama el que motiva a la realización de esta investigación ya que parte de toda buena gestión gubernamental, es comprender la forma en que el conflicto se expresa en lo local y visibilizar las diferentes formas directas e implícitas en las que la institucionalidad, en este caso desde una instancia intermedia como es la Subalcaldía Periférica dentro del Gobierno Municipal de La Paz, está inmersa en mayor o menor medida en la solución de los conflictos cotidianos que se presentan y de esta manera cambiar la perspectiva tradicional, al enfrentar los conflictos como una manera satisfactoria para encontrar oportunidades de cooperación y no de ruptura entre el gobierno y la ciudadanía.

---

<sup>2</sup> URETA Guerra, Juan. *Conciliación, Comunidad y Gobierno Locales* [en Línea]: Documento de electrónico de internet. Noviembre de 2003. Lima - Perú. [fecha de consulta: 29 de abril de 2010]. Disponible en: <<http://www.cejamericas.org/doc/documentos/per-mun-mediacion.pdf>>.

Centralmente esta investigación se enfoca en Analizar en que grado la Subalcaldía Periférica ha incorporado o no estrategias y Métodos para la Gestión y Resolución de conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas ya que se parte del hecho de en muchas ocasiones la mayor parte de los conflictos generados en el Municipio se dan, a partir de los espacios pequeños como los vecinales, en este nivel, los conflictos son generalmente atendidos por las Subalcaldías, que son las entidades a partir de las cuales se debe dar paso a una solución. En el caso específico de esta Subalcaldía, muchas veces los conflictos generados, sobre todo a partir de demandas vecinales insatisfechas, no llegan a ser solucionadas y en muchos casos se llega a extremos de confrontación entre vecinos y Subalcaldía.

Bajo este panorama, aunque muchas veces parezca irrelevante, los métodos y estrategias para gestionar conflictos juegan un papel fundamental a la hora de llegar a acuerdos, en este sentido, la realización de esta investigación permitiría visibilizar para la propia institución, fortalezas y debilidades en cuanto al manejo de conflictos, en algún caso esta investigación podría dar lugar al diseño de nuevas metodologías para el abordaje de conflictos en caso de que fuera necesario, pero sobre todo constituirse en un estudio inicial que pueda ser repetido en las diferentes subalcaldías, y de esta manera ,también, se puedan mejorar las relaciones entre estas instituciones y la sociedad.

Por otro lado, dentro de los resultados que se espera generar con la investigación, sin duda poder conocer si los funcionarios de la Subalcaldía Periférica directamente relacionados con el abordaje de conflictos tienen conocimiento específico sobre Gestión y Resolución de conflictos, ya que se convierte en un elemento fundamental que en lo posible podría constituirse en un factor que permita plantear, en caso de ser necesario, futuros proyectos dirigidos a fortalecer las capacidades de los funcionarios en el tema de gestión de conflictos.

Al estudiar un ámbito específico como es Periférica se espera también, que este sea una contribución dirigida sobre todo a visibilizar en ésta institución la importancia de contar con métodos y estrategias de Gestión y Resolución de conflictos que puedan coadyuvar a que estos puedan solucionarse de manera pacífica y con una visión constructiva del conflicto pero sobre todo a generar sensibilidad y una nueva visión constructiva del conflicto.

## **1.2. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La problemática que hace a este proyecto de investigación, está dirigida a visibilizar las diferentes formas directas e implícitas en las que la institucionalidad está inmersa en mayor o menor medida en las lógicas o las “trampas” del conflicto. Parte del hecho de que frente a situaciones de conflicto, el accionar de las instituciones gubernamentales juega un rol determinante para la solución de éstos. En muchos casos, una situación de conflicto llega a manifestaciones de violencia y frente a ello se hace necesario actuar de manera inmediata y dar respuestas rápidas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el abordaje de conflictos a partir de instituciones gubernamentales es deficiente o carece de mecanismos, métodos e incluso herramientas específicas para su abordaje lo que da lugar, sobre todo en nuestro contexto cotidiano, a que los conflictos no logren resolverse o sean soluciones parciales.

En este sentido, el abordaje de conflictos en el Municipio de La Paz, no se concentra únicamente en manos del Gobierno Municipal, sino que estos son tratados en primer lugar, por las Subalcaldías de los Macrodistritos. Si bien, estas instancias tratan los conflictos que se presentan; un factor desconocido y primordial tiene que ver precisamente con las estrategias y métodos que se utilizan para el abordaje de estos conflictos. Es a partir de este contexto que esta investigación se centra en un estudio de caso específico a partir del cual se pretende analizar en que grado la Subalcaldía Periférica ha incorporado

estrategias y Métodos para la gestión y resolución de conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿En que grado la Subalcaldía Periférica ha incorporado Estrategias y Métodos eficientes<sup>3</sup> para la Gestión y Resolución de Conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas?

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

- Describir en que grado la Subalcaldía Periférica ha incorporado estrategias y métodos eficientes para la Gestión y Resolución de conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las características que hacen a métodos empleados por la Subalcaldía Periférica para la Gestión de Conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas.
- Identificar las características que hacen a métodos empleados por la Subalcaldía Periférica para la Resolución de Conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas.
- Identificar Unidades de la Subalcaldía Periférica que tengan intervención directa en los conflictos por demandas vecinales insatisfechas.
- Analizar, cuál es la visión institucional que se tiene sobre el Conflicto en la Subalcaldía Periférica.
- Describir si los funcionarios de la Subalcaldía Periférica directamente relacionados con el abordaje de conflictos tienen conocimiento específico sobre Gestión de conflictos y aplicación de métodos alternativos de conflicto.

---

<sup>3</sup> Entendiendo por eficiencia la aplicación de estrategias y métodos que provoquen un efecto positivo sobre el conflicto, resolviendo éste en el menor tiempo posible sin tener que llegar a manifestaciones de violencia y/o agresiones entre las partes.



## **1.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir del problema planteado y el objetivo que tiene la investigación, la línea a seguir que planteo es realizar una investigación bajo un enfoque **no experimental, por tanto cualitativo** que se basa en una clasificación de acuerdo a la *dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos.*<sup>4</sup>

En este sentido, esta investigación se basa en la recolección de datos en un solo periodo de tiempo comprendido entre los meses de septiembre de 2010 a enero de 2011 (cuatro meses), por lo cual se situará dentro de las características de una **investigación transeccional o transversal**, cuyo propósito será describir en que grado o no la Subalcaldía Periférica ha incorporado estrategias y Métodos para la Gestión y Resolución de conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas a partir de entrevistas y encuestas realizadas a funcionarios de la Subalcaldía, así como de la observación directa de sucesos, conflictos que vayan ocurriendo durante este periodo de tiempo señalado.

En cuanto al paradigma que se utiliza desde la Ciencia Política, este se circunscribe aun enfoque **funcionalista**, a partir del mismo hecho de que el enfoque de conflicto que se maneja tiene esa perspectiva. Por otro lado, al centrarse esta investigación en el tema de la gestión y Resolución de conflictos, se entiende que las sociedades disponen de mecanismos propios capaces de regular los conflictos y las irregularidades; así, las normas que determinan el código de conducta de los individuos varían en función de los medios existentes y esto es lo que rige el equilibrio social.

---

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill Interamericana de México, 1995. 191 p.

## **2. HIPÓTESIS**

Al tratarse la presente investigación de un estudio de caso específico, exploratorio – descriptivo, no existe hipótesis alguna, por lo que se propone no plantear ninguna hipótesis previa.

## **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN - GRADO DE COMPLEJIDAD**

En función de la complejidad, la presente investigación se sitúa en el nivel **descriptivo**, ya que se busca precisamente describir en que grado o no la Subalcaldía Periférica ha incorporado estrategias y Métodos para la Gestión y Resolución de conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas Sin embargo, es necesario aclarar que se tiene una fase exploratoria previa, en tanto que no se encontraron investigaciones de este tipo en el ámbito que se estudia precisamente por ser un estudio de caso, por lo cual, se recurrirá al criterio de los entrevistados como base fundamental y la observación directa de sucesos, reuniones sin ser participante de éstos.

## **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Por tratarse de una investigación que tiene como punto de partida una fase exploratoria y también descriptiva, es que voy a recurrir fundamentalmente a tres técnicas:

- **Revisión de documentos escritos**

En base a esta técnica se hará la revisión de documentos de registro de conflictos, acuerdos, convenios, que reflejen los procesos de conflicto registrados en la Subalcaldía Periférica.

- **Técnica de la Encuesta**

La técnica de la encuesta será incorporada en base a diez preguntas **cerradas**, vale decir, que las preguntas solo tendrán opciones concretas a ser escogidas y no se recurrirá a pedir mayor profundización o explicación de la razón de la respuesta por parte del entrevistado. Por otro lado se plantea aplicar esta técnica sobre la base de treinta personas, funcionarios de la Subalcaldía, entre técnicos, jefes de Unidad y la máxima autoridad de esta instancia.

- **Técnica de Entrevista**

Particularmente será empleada para acceder a obtener información de las personas relacionadas a tratar los temas de conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas: En este sentido serán fundamentales para acceder al Subalcalde, jefes de unidad, y funcionarios directamente relacionados al abordaje de conflictos.

Cabe mencionar que las entrevistas a ser realizadas tendrán un carácter abierto, no serán estructuradas en tanto se constituyan en una fase exploratoria y que además, se adecuarán al cargo y el grado de relación que éste guarde con la temática de investigación.

En cuanto a los instrumentos a ser utilizados se encuentran:

**Instrumentos de Recolección de Datos:**

- Hojas de Entrevista
- Hojas de Encuesta
- Grabadora
- Cámara Fotográfica
- Libreta
- Lápiz

## **Instrumentos de Medición de Resultados:**

- Hoja de Tabulación de Resultados de la Encuesta

## **5. CONTEXTO GENERAL DEL ESTADO DEL ARTE**

Hoy en día se hace cada vez más recurrente encontrar estudios enfocados en la temática del conflicto, que abarcan una amplia variedad de aspectos que tienen como punto de partida la comprensión del conflicto como un hecho eminentemente social. En muchos casos, son grandes los aportes, principalmente aquellos referidos a desarrollar todos los aspectos, características que hacen a los conflictos, identificación de actores, clasificación y tipología del conflicto, identificación de contexto; es decir, hay bastantes libros referidos a comprender el conflicto a partir de una definición de los elementos estructurales que lo conforman y que generalmente son publicaciones que tienen un carácter didáctico.

Por otro lado, dentro de este diverso campo, existen bastantes estudios, que se enfocan de forma específica en un estudio mas profundo sobre los diversos métodos y técnicas para la resolución de conflictos, que se centran en los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC's) como son la conciliación, mediación y negociación con una mayor preeminencia de éstos dos últimos y que se constituyen en la mayoría de publicaciones ya sea a manera de guías, manuales, que como lo mencionaba anteriormente tienen un carácter pedagógico, didáctico. Sin embargo, retomando las palabras de Eduard Vinyamata:

*“Existe una necesidad de comprender el conflicto, de disponer de un marco teórico y al mismo tiempo, contar con unas referencias generales para la acción. Muchas de las obras publicadas se limitan a desarrollar procesos técnicos más o menos complejos sin partir de conocimiento previo y necesario del conflicto. En otras ocasiones se circunscriben a ámbitos de aplicación muy específicos que distorsionan*

*y no facilitan una visión integradora de las diversas expresiones del conflicto como fenómeno universal.”<sup>5</sup>*

En base a esta afirmación, es posible advertir que dentro de toda la revisión de estudios existentes, la mayoría se circunscribe al abordaje de conflictos a partir de los (MARC's), y se refieren en bastantes casos a la explicación de técnicas, métodos y en algunos casos estrategias para abordar los conflictos sin tomar muy en cuenta el ámbito de su aplicación. Es decir, como el mismo autor lo señala, hay bastantes publicaciones referidas a la **acción** frente al conflicto.

Ahora bien, dado que el conflicto está en diversos ámbitos, es de muy alto valor contar con estudios que se hayan inclinado hacia nuevas formas de manejar el conflicto, de tratarlo, de darle soluciones, de buscar nuevos mecanismos, estrategias que puedan de alguna manera ser una contribución en diversos ámbitos en los que el conflicto se hace presente. Sin embargo, dentro de este amplio panorama de publicaciones referidas a la acción frente al conflicto, aún es poco visible encontrar estudios que se enfoquen en la observación de **ámbitos** específicos en los cuales se genera el conflicto.

En efecto, si bien se tienen muy bien identificados los espacios en los que se hace necesario recurrir a estos mecanismos alternativos para resolver conflictos como es el ámbito familiar, escolar, comunitario, gubernamental, etc.; aún es escaso el material en relación a estudios que reflejen el estado de situación o el grado en el que se incorporan métodos, mecanismos, estrategias para la resolución alternativa de conflictos en algunos de los espacios mencionados; es decir existen muchas publicaciones sobre las herramientas de aplicación para la resolución de conflictos pero se cuentan con muy pocos estudios en relación a la aplicación de todos estos métodos, mecanismos, estrategias para resolver conflictos en estos ámbitos con preeminencia en ámbitos gubernamentales e instituciones estatales.

---

<sup>5</sup> VINYAMATA, Eduard. *Conflictología: Cursos de Resolución de conflictos*. Barcelona, Ed. Ariel, 2005, 13 p.

Es así que, de forma general, podemos afirmar que estudios acerca del abordaje del conflicto a nivel de instituciones gubernamentales, son temas aún no muy abarcados, por lo que contar con investigaciones previas se hace un poco dificultoso mucho más aún si se trata de ámbitos que corresponden a un nivel mucho más específico como es el ámbito local.

Es por ello que temas como la Gestión y Resolución de Conflictos en este nivel, que se plasman en estudios, libros o investigaciones, aún a manera de experiencias es escasa, encontrando de esta manera algunos estudios del contexto colombiano y peruano que tratan sobre la temática del conflicto en el ámbito gubernamental y específicamente en el nivel local, pero a partir de características muy particulares de estos dos países y ya en referencia a estudios realizados en nuestro país tomo en cuenta un aporte importante, que refleja la necesidad de contar con mecanismos para la prevención y gestión de conflictos a nivel de gobierno municipal.

## **6. CONTEXTO PARTICULAR DEL ESTADO DEL ARTE**

Con base en lo anteriormente expuesto y ya entrando a la revisión de estudios en referencia a la temática que toca la presente investigación, como se mencionaba anteriormente, son tres estudios los que considero, plantean aspectos relevantes, y parten de considerar la importancia del abordaje de los conflictos en el ámbito municipal, ya sea teniendo como objetivo la construcción de paz, la promoción de una ciudad conciliadora o bajo la idea de conocer si el gobierno local cuenta con las herramientas necesarias para el abordaje de conflictos. En este sentido, considero importante la propuesta realizada por la GTZ<sup>6</sup> y la Asociación Colombiana de Municipios, cuyo objetivo es develar las potencialidades existentes en el municipio para acrecentar las capacidades de construcción de paz y disminuir las posibilidades de que, a través de la gestión municipal, se acrecienten las condiciones de conflicto y violencia en el municipio. En esto sentido, retomo una afirmación hecha en este estudio:

---

<sup>6</sup> **Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit** (Cooperación Técnica Alemana) o GTZ es una empresa privada internacional, propiedad del Gobierno Federal Alemán, especializada en la cooperación técnica para el desarrollo sostenible en todo el mundo.

*“Para establecer las posibilidades de construcción de paz desde el municipio y las diferentes líneas de acción posibles, es necesario comprender, la forma en que el conflicto se expresa en lo local y visibilizar las diferentes formas directas e implícitas en las que la institucionalidad está inmersa en mayor o menor medida en las lógicas o las “trampas” del conflicto. Es evidente que cada municipio por sus características geográficas, económicas, históricas y políticas tiene particularidades. Sin embargo, es importante esbozar un marco general de la posible relación conflicto y municipio para a partir de allí identificar las que se presentan en cada uno.”<sup>7</sup>*

Sin duda, considero que es un aporte importante que, desde un contexto particular como el colombiano, plantea precisamente la necesidad de abordar los conflictos con un enfoque de construcción de paz en el ámbito local, tomando como punto de partida el accionar de las instituciones públicas como parte activa en la generación o desactivación del conflicto, en función de las características particulares de cada municipio.

Por otro lado, este trabajo resalta el rol fundamental que tiene no sólo el gobernante sino también todo el equipo de gobierno frente a la resolución de conflictos sobre todo en términos de la gestión municipal, es decir, que las administraciones territoriales a lo largo del ciclo del ejercicio de gobierno, establezcan unas pautas para impedir que la realización de la planeación, y la ejecución de políticas públicas no se conviertan en factores funcionales al conflicto, o detonantes de mayores conflictos en el municipio, así:

*“El gobierno municipal tiene la posibilidad de trabajar en función de la paz o en función del conflicto. Es necesario avanzar en la concientización de los equipos de gobierno de la pertinencia de encarar la paz como una tarea a partir de la identificación del conflicto mismo, sus diferentes expresiones en el municipio y a partir de esto realizar una gestión que contribuya a la desactivación de la violencia y sus dinámicas.”<sup>8</sup>*

Considero que este estudio es un aporte fundamental en relación a la temática de esta investigación, sobre todo en relación a la justificación y pertinencia que se planteó

---

<sup>7</sup> ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS - GTZ en relación al conflicto armado: *Construcción de Paz, Transformación de Conflictos y Reconciliación Local* [en línea]: Documento electrónico de internet. Noviembre de 2007. Bogotá - Colombia. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2010]. Disponible en: [www.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/Docpaz.pdf](http://www.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/Docpaz.pdf).

<sup>8</sup> *Ibídem.*

anteriormente ya que éste es un llamado a entrar en el campo de la gestión municipal retomando el abordaje de los conflictos como punto de partida del accionar de las instituciones junto a sus autoridades.

Ahora, si bien este es un gran aporte, es al mismo tiempo un estudio que corresponde a una realidad muy particular que es la de Colombia y que, se caracteriza sobre todo, por desenvolverse dentro de un contexto en el cual la población vive en constante conflicto armado, por supuesto una realidad muy distinta a la boliviana. En este mismo sentido, se constituye en un estudio un tanto más teórico y reflexivo que basa su propuesta en un análisis más global de factores externos que influyen en la gestión municipal y pueden ser posibles desencadenantes de conflictos y no se centra precisamente en conocer en que grado se ha avanzado e incorporado la gestión y resolución de conflictos en estos niveles.

Por otro lado, también me remito a otro trabajo de Juan Ureta Guerra – **“Conciliación, Comunidad y Gobiernos Locales”**; trabajo que aborda la necesidad de utilizar los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos MARC’s para cambiar la perspectiva tradicional, empleada por los Gobiernos Locales, al enfrentar los conflictos entre vecinos y de vecinos con el gobierno local, como una manera creativa y satisfactoria para encontrar oportunidades de cooperación y no de ruptura; es así que el autor señala que: *“Los Gobiernos Locales, pueden y deben diseñar una estrategia para resolver los conflictos de manera consensual, participativa y creativa.”*<sup>9</sup>

Siguiendo esta línea, considero que el aporte más directo de este trabajo tiene que ver con dos aspectos: El primero de ellos que plantea de la inclusión y divulgación de espacios que permitan la solución de conflictos, ya sean asambleas vecinales, cabildos, y por otro lado, plantea la necesidad no solo de la incorporación de prácticas, sino también de espacios abocados al tratamiento de los conflictos como son los centros de conciliación municipal y a partir de ello incidir de manera más directa en la utilización de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos en este ámbito.

---

<sup>9</sup> URETA Guerra, Juan. *Conciliación, comunidad y Gobierno Locales* [en Línea]: Documento de electrónico de internet. Noviembre de 2003. Lima - Perú. [fecha de consulta: 29 de abril de 2010]. Disponible en: <<http://www.cejamicas.org/doc/documentos/per-mun-mediacion.pdf>>.



*“En nuestras regiones y ciudades debe existir un espacio donde los ciudadanos puedan buscar soluciones a sus conflictos, algunos ya son conocidos, por ejemplo las asambleas vecinales, los cabildos abiertos, otros son nuevos como las asambleas para discutir el presupuesto participativo y otros son ausentes y necesarios como los centros de conciliación municipal. En todos ellos la adecuada planificación utilizando los MARC’s, permitirá transformar nuestra sociedad. En Europa se proyecta el desarrollo de las urbes como “Ciudades Mediadoras”, el equivalente en nuestro país, dado que el más popular de los MARC’s es la conciliación, sería el de “Ciudades Conciliadoras”, es decir donde los ciudadanos crean soluciones conjuntas para resolver sus problemas. Muchas veces se postula mejorar la “calidad de vida” de nuestras ciudades pero se obvia que esto debe incluir la divulgación y ejercicio de prácticas participativas que introduzcan nuevas formas de enfrentar nuestros conflictos”.*<sup>10</sup>

En este sentido, propongo que este trabajo es un aporte fundamental en cuanto a la temática que se trata para esta investigación, ya que no sólo nos muestra las herramientas con las que cuenta un gobierno municipal, sino que además nos permite entender que la gestión municipal en materia de resolución de conflictos, abarca también otras dimensiones sobre todo el aspecto social a partir del cual, es el propio ciudadano el impulsor de la resolución alternativa de conflictos.

Además de los dos anteriores estudios, también considero importante hacer mención de una investigación que sin duda se constituye en uno de los más cercanos al ámbito en el cual se enfoca esta investigación, ya que indaga cuales son las capacidades de diversas instituciones bolivianas a nivel estatal, subnacional (prefecturas), instituciones municipales e instituciones descentralizadas, para el abordaje y resolución de conflictos. Sin duda, el dato más relevante tiene que ver con la capacidad organizacional de dichas instituciones, así:

*“...la mayoría cuenta con un responsable del área, puede ser de “unidad” de conflictos o que por su jerarquía o función asume también las tareas relacionadas con el conflicto. Más*

---

<sup>10</sup> *Ibidem.*

*de la mitad señalan que tienen otros funcionarios, pero en realidad son personeros de las oficinas pero no expresamente de una unidad de conflictos.”.<sup>11</sup>*

Este dato nos pone al tanto, de que existe una imperiosa necesidad de contar con equipos, unidades, a nivel institucional que se encarguen específicamente del tratamiento de conflictos que en contraste con las anteriores investigaciones, pone en evidencia que deben existir mecanismos claros a nivel institucional para la gestión y sobre todo prevención del conflicto.

Otro factor fundamental de este estudio está referido a las acciones de las instituciones consultadas, entre ellas el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, que privilegia como mecanismos de abordaje del conflicto la prevención, negociación y mediación, de acuerdo al tipo de conflicto con el que se relacionan. Así mismo, es importante resaltar que:

*“...en la mayoría de las instituciones no realiza monitoreo de conflictos, no existe seguimiento de conflictos y como un componente adicional es que la capacitación de los recursos humanos es insuficiente, y en algunos casos inexistente”.<sup>12</sup>*

A partir de la revisión de estas investigaciones es posible afirmar que aún es escasa la información previa que se tiene respecto del tema que se aborda, por lo que aún se hace necesario construir un campo mucho más amplio en lo que respecta a este tipo de investigaciones, sobre todo en el ámbito nacional y más aun en el local.

---

<sup>11</sup> LANZA, Gregorio. Estado, Sociedad y Conflicto - Radiografía Institucional de la Región Central La Paz, Oruro, Cochabamba. Editorial Plural. junio de 2009. La Paz Bolivia. 18 p.

<sup>12</sup> *Ibidem*. 25 p.

## **7. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1. CONFLICTO - VIOLENCIA: UNA DOBLE DIMENSIONALIDAD**

Frecuentemente cuando se aborda el tema del conflicto, este suele tener una connotación negativa, siendo en muchos casos asociado a términos como crisis, guerra, destrucción, violencia, etc.; refiriéndonos a este último, se constituye en un elemento central en el conflicto ya que nos permite distinguir entre los procesos conflictuales positivos y negativos.

Sin violencia, aunque pueda existir tensión, los conflictos adquieren un carácter positivo. Contrariamente, los conflictos en los que la violencia es presente acabarán siendo negativos para todas las partes implicadas. Aunque los conflictos incorporen niveles de tensión y dificultad más o menos elevada no representa forzosamente que exista violencia. Desde esta perspectiva:

*“la violencia se manifiesta en todo aquello que pueda representar o significar perjuicio, producir por efecto o por defecto, un mal a otro, a uno mismo o al entorno; ya sea realizado o llevado a cabo de manera consciente o inconscientemente”.*<sup>13</sup>

A partir de lo anterior, se puede decir que el surgimiento de un conflicto no es algo intrínsecamente negativo, para muchos especialistas del área, el conflicto es una posibilidad de crecimiento, una oportunidad de transformación social que puede ser aprovechada social y culturalmente para avanzar en mecanismos de inclusión, de transformación creativa de las instituciones, de nuevos pactos y acuerdos sociales. Un conflicto es la expresión de la diferencia derivada de la diversidad cultural, generacional, social y puede convertirse en una posibilidad de crecimiento social, de transformación social, de enriquecimiento y de cambio. En este sentido, parto de la afirmación de Edward Vinyamata que señala:

---

<sup>13</sup> *Ibidem.* 27 p.

*“Los conflictos pueden poseer, cómo mínimo, dos significaciones simultáneas. Cuando los conflictos significan y representan crecimiento, oportunidad, posibilidad de innovación, cambio regeneración, estímulo, mejora, descubrimiento y serenidad....Los conflictos, como las enfermedades, nos indican que alguna cosa está sucediendo, y que si bien es posible solucionarlo, no necesariamente puede ser evitado. En este sentido, los conflictos son elementos que nos permiten avanzar, mejorar; prever su función regeneradora, y sacar provecho. Pero el conflicto también puede significar destrucción, dominación alineación, guerra, desgracia, dolor, bloqueo, violencia; casos en los que podemos pensar que se está produciendo una disfunción, un error más o menos grave que forzará cambios traumáticos que acabarán perjudicando en mayor o menor medida a todas las partes implicadas”.*<sup>14</sup>

Siguiendo esta línea, la idea del conflicto generalmente remite situaciones de confrontación, pelea, contingencia, crisis, etc., a las que habitualmente se les atribuye un signo negativo. Sin embargo, una mínima reflexión acerca de todas ellas revela que el conflicto no es ni positivo ni negativo, sino que simplemente “es”; por tanto, podemos inferir que es la actitud para abordarlos la que puede caracterizar una situación dada. Es así que situando al conflicto dentro de una doble dimensión, vamos a adoptar la definición de conflicto propuesta por el mismo autor que define:

*“El conflicto es un desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes que puede llegar a una solución o no, en la medida en que se posicionen en una de las dos dimensiones”.*<sup>15</sup>

En general, en ámbitos complejos los factores que constituyen el conflicto son de diversa índole y muchas veces son propios del contexto en el que esta relación se desarrolla. Es así que para ampliar la comprensión del conflicto conviene reparar en la concepción que subraya la multidimensionalidad y/o multicentralidad del

---

<sup>14</sup> VINYAMATA, Eduard; *Conflictología: Cursos de Resolución de Conflictos*. Editorial Ariel; Febrero de 2005; Barcelona España. 25 p.

<sup>15</sup> *Ibidem*. 278 p.

conflicto, como lo señala Lederach. En la misma línea, Carlos Giménez Romero indica la necesidad de un “planteamiento multifactorial” para analizar o intervenir en diferentes contextos sociales en general.

Entonces, un primer elemento base de esta investigación está relacionada a esta ambivalencia del significado del conflicto, a partir de lo cual, la perspectiva que se tomara está referida ha entender el conflicto de acuerdo a las primeras características señaladas, es decir, como una posibilidad de cambio, en otras palabras, hablamos de un enfoque “funcional” del conflicto.

## **7.2. LA DOBLE DIMENSIONALIDAD DEL CONFLICTO EN EL CONTEXTO BOLIVIANO.**

En base a lo anteriormente señalado, cabe mencionar que en el contexto boliviano el conflicto se hace visible precisamente desde un enfoque que se aboca sobre todo una de las dos dimensiones, es así que en muchos casos, el conflicto va ligado a manifestaciones de violencia, que dan lugar a una asociación del conflicto con la dimensión negativa.

En este sentido, una de las características que hace a los conflictos en nuestro país está relacionada al uso de medidas de presión y ejercicio de la violencia, que en nuestro caso, generalmente dan lugar a que se produzca efectos perjudiciales para las partes en conflicto y para el entorno, es decir, conllevan manifestaciones graduales de violencia.

Según los estudios de Seguimiento de Análisis y Conflictividad en Bolivia realizados por la Fundación UNIR Bolivia, si bien los conflictos no presentan altos niveles de violencia, en muchos casos van acompañados de medidas de presión, (uso reducido de la violencia), manifestaciones, vigilias, marchas, paro de actividades, huelgas, bloqueos, cercos, huelgas de hambre, tomas físicas, que en casos extremos deriva en la toma física tanto de instituciones como de personas

o la destrucción de bienes, siendo estas últimas las medidas de presión más violentas<sup>16</sup>.

A partir de ello es que en una sociedad caracterizada por los conflictos como la nuestra, si bien se espera por parte de la mayoría que la salida definitiva al conflicto sea el resultado de la gestión del gobierno nacional, también es cierto que existen niveles en los cuales es posible contribuir a la desactivación de muchas expresiones violentas de los conflictos (gestión de conflictos). Todos los niveles de la sociedad son afectados por los conflictos sociales que surgen por diversas causas, en algunos casos por los vacíos del Estado, por la cultura de la violencia, por la concentración de demandas no atendidas, por la corrupción, las violaciones a los derechos humanos, es decir, son múltiples los factores de repercusión del conflicto y múltiples las formas de expresión que adquieren a nivel de lo local.

De acuerdo con lo anterior, es inminente avanzar en la comprensión y el análisis de la forma en la que los conflictos se expresan y se relacionan con los asuntos territoriales, institucionales, económicos, sociales y políticos en la medida en que, para generar otra visión respecto del conflicto es necesario cerrarle el camino a los focos en los cuales la violencia se hace presente.

### **7.3. EL CONFLICTO EN EL CONTEXTO LOCAL**

Sin duda, los conflictos se expresan en todos los ámbitos, precisamente uno de ellos se dan en el ámbito local – vecinal. Para Vinyamata “...*la ciudad representa un lugar preferente donde se establecen todo tipo de relaciones de convivencia junto a las cuales aparecerá necesariamente el conflicto y, por tanto, la necesidad de soluciones. En algunas ocasiones la aplicación de una simple técnica de mediación o de arbitraje será suficiente, en otros, la complejidad del caso excederá a sus posibilidades y se deberá planificar una acción que contribuya a su solución mediante otros sistemas y métodos*”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, Seguimiento y Análisis de la Conflictividad en Bolivia, Abril de 2010, La Paz Bolivia, 19 p.

<sup>17</sup> VINYAMATA, Eduard. Conflictología: Cursos de Resolución de Conflictos. Editorial Ariel. Febrero de 2005. Barcelona España. 25 p.

Cuando hablamos del conflicto en el contexto local, hablamos de *conflictos públicos*, que pueden ser entendidos como aquellos que resultan de interés público, por el número de actores y de intereses involucrados o por la repercusión que tienen en el conjunto social o en una comunidad en particular. En estos conflictos pueden estar implicados dos o más actores directos, sean individuos o actores sociales, como organismos gubernamentales y no gubernamentales, grupos o asociaciones vecinales, empresas, pequeños o grandes comerciantes, iglesias, colegios, etc. Las consecuencias de estos conflictos afectan a un gran número de personas, a veces por periodos prolongados<sup>18</sup>. En este sentido, el contexto en el que se sitúa esta investigación está justamente enfocado en este tipo de conflictos públicos, vecinales que se dan en un ámbito concreto en el que intervienen actores centrales como la Subalcaldía y los vecinos principalmente.

#### **7.4. UNA DISTINCIÓN ENTRE PREVENCIÓN, GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Dentro del estudio sobre los conflictos existen diferentes enfoques así como categorías que permiten un estudio de éste en sus diferentes fases. En este sentido, es importante hacer una precisión conceptual sobre la que se manejará la investigación, ya que como se ha podido constatar, existe una tendencia a confundir éstos términos. En este sentido vamos a partir de la distinción planteada en la Guía para la Transformación Constructiva del Conflicto:

##### **7.4.1. Prevención de Conflictos**

*Prevenir que un conflicto ocurra o emprender acciones antes de que surja el conflicto. Este enfoque de prevención del conflicto, realmente significa “promover la prevención de conflictos violentos” y puede ser fácilmente malentendido. Es claro que no se puede prevenir los conflictos, pero sí se pueden encontrar formas de gestionarlos constructivamente”.*<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> REDORTA, Josep. Mediación Comunitaria - Conflictos en el escenario social urbano, Editorial Paidós, Agosto de 2003, Barcelona España, 82 p.

<sup>19</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, Guía de Transformación Constructiva del Conflicto, La Paz Bolivia, 2008 162 p.

#### 7.4.2. Gestión de Conflictos

*“La Gestión de Conflictos puede ser entendida como la regulación de un conflicto para reducir sus efectos negativos. Esto significa lograr que los conflictos no se intensifiquen y de esta manera encontrar mejores maneras de afrontarlos manejando sus dinámicas que fomentan mayor tensión o son destructivas. Esto sin embargo, no resuelve los problemas de fondo<sup>20</sup>. Así mismo, encontramos la definición tomada de la revista Futuros que va en la misma línea: “La Gestión de Conflictos busca aminorar el conflicto y reorientarlo hacia un escenario en el que pueda entrar en vías de solución, se orienta hacia aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo; intenta realinear divergencias entre las partes. La gestión es aplicable y puede resultar exitosa en aquellas situaciones en las que las partes enfrentadas comparten al menos una serie de valores o de necesidades fundamentales<sup>21</sup>.”*

#### 7.4.3. Resolución de Conflictos

*“Abordar los problemas de fondo del conflicto y centrarse en la relación y la comunicación entre las partes. Este enfoque busca resolver y no transformar los conflictos, centrándose en una posible solución de un conflicto concreto, sin abordar cuestiones de fondo, más profundas y estructurales.<sup>22</sup>”*

#### 7.4.4. Transformación de los Conflictos

*Superar las causas (de raíz o estructurales) del conflicto y fortalecer las capacidades de solución de conflictos. Johan Galtung, uno de los iniciadores de este enfoque, dice que para construir la paz hay que lograr una transformación creativa de los conflictos.*

Ahora bien, a partir de esta diferenciación, es que la investigación tomará como base la idea de que **los conflictos no se pueden prevenir pero sí gestionarlos constructivamente**. En este sentido, se tomará únicamente los términos Gestión y Resolución, descartando definitivamente aquel referido a la PREVENCIÓN. En este

---

<sup>20</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA. Seguimiento y Análisis de la Conflictividad en Bolivia. Abril de 2010. La Paz Bolivia.162 p.

<sup>21</sup> REVISTA FUTUROS, Gestión de Conflictos [en línea]: documento electrónico de internet. 2011 [fecha de consulta: 27 de abril de 2010]. Disponible en: <http://www.revistafuturos.info/futuros.../conflictol.htm>.

<sup>22</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA. Seguimiento y Análisis de la Conflictividad en Bolivia. Abril de 2010. La Paz Bolivia.162 p.



sentido cabe mencionar que la diferenciación que precede es primordial ya que estos tres conceptos son parte del desarrollo de diversos enfoques que se han ido generando como resultado de la necesidad de tomar acciones frente al conflicto.

Desde esta perspectiva, estos son algunos conceptos de los muchos existentes para el abordaje de conflictos que si bien se diferencian, ya sea porque algunos de ellos pretenden afrontar el conflicto a partir de la integralidad como la gestión de conflictos u otros que buscan la solución mediante el restablecimiento de la comunicación sin ir más allá es decir transformarlo creativamente (Resolución de conflictos); es evidente que estos enfoques toman diversos aspectos para llegar aun mismo fin que es la solución pacífica de conflictos; entre estos se denota algunos aspectos que son tomados en cuenta en algunos enfoques más que en otros, mientras unos buscan solo la solución otros van en busca de cambiar los esquemas de pensamiento y acción frente a los conflictos hecho que permite ampliar el ángulo desde el cual actuar frente a los conflictos.

## **7.5. EL RETO DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL NIVEL LOCAL**

Sin duda alguna, en nuestro ámbito local la presencia de conflictos de tipo público se hace cada vez más recurrentes. Tomando como referencia una vez más los estudios sobre conflictividad realizados por la Fundación Unir Bolivia, uno de los conflictos que se hace común en el municipio de La Paz tiene que ver con las demandas que provienen del sector vecinal comunal a partir de los cuales las demandas por necesidades insatisfechas en muchos casos ha sobrepasado la capacidad del gobierno local para poder atender las mismas, lo que consecuentemente, ha provocado que se generen conflictos acompañados de diversas manifestaciones graduales de violencia.

En este sentido, cuando hacemos mención del *reto de la gestión de conflictos en el nivel local*, hacemos referencia al planteamiento propuesto por Juan Ureta cuando afirma: la necesidad de que los funcionarios municipales cuenten con una formación en el área de transformación, gestión y liderazgo en contextos de cambio, implica fortalecer las capacidades para que los equipos de gobierno cuenten con herramientas para facilitar procesos de negociación, inclusión y diálogo en el desarrollo de sus tareas cotidianas en el ejercicio de su gobierno.

Por otro lado siguiendo el planteamiento realizado por la Asociación Colombiana de Municipios “...*la Gestión Municipal no solo debe asegurarse de que los programas y proyectos emprendidos no agraven o alimenten el conflicto violento y en cuanto sea posible, contribuir a consolidar la paz dentro y entre las comunidades presentes en el contexto municipal. Se puede afirmar que un gobierno municipal puede trabajar en función de la paz o en función del conflicto aunque no sea muy consciente de ello. Por esto, es necesario avanzar en la concientización de los equipos de gobierno de la pertinencia de encarar la paz como una tarea a partir de la identificación del conflicto mismo, sus diferentes expresiones en el municipio para de esta manera realizar una gestión que contribuya a la desactivación de la violencia y las dinámicas que tocan con el conflicto.*”<sup>23</sup>

## **7.6. MÉTODOS TRADICIONALES PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS**

Juan Ureta, señala que por lo general, muchos conflictos se intentan resolver empleando los métodos tradicionales de resolución de conflictos, los que son definidos como “procedimientos a partir de los cuales se busca imponer una solución, que en muchos casos se caracterizan por ser del tipo gana-pierde, es decir una de las partes cede frente a otra que se considera "victoriosa", de esta manera, provocan resistencia y por ello, a veces la solución es dilatar el proceso de solución de conflictos, posponerlo o derivarlo a otra autoridad. Los métodos tradicionales de conflicto son caracterizados por las actuales teorías sociológicas como aquellos que promueven soluciones del tipo gana-pierde, esto como su nombre lo dice, significa que una de las partes resultara necesariamente "vencida".<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS - GTZ en relación al conflicto armado: *Construcción de Paz, Transformación de Conflictos y Reconciliación Local* [en línea]: Documento electrónico de internet. Noviembre de 2007, Bogotá - Colombia. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2010]. Disponible en: <<http://www.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/Docpaz.pdf>>.

<sup>24</sup> URETA Guerra, Juan. *Conciliación, comunidad y Gobierno Locales* [en Línea]: Documento de electrónico de internet. Noviembre de 2003, Lima - Perú. [fecha de consulta: 29 de abril de 2010]. Disponible en: <<http://www.cejamericas.org/doc/documentos/per-mun-mediacion.pdf>>.

Siguiendo esta línea, Vinyamata plantea que en muchos casos, en la solución de conflictos, el uso de estos métodos suele ser un error que se acostumbra a cometer ya que muchas veces, se quiere predeterminedar una solución concreta, una solución al margen de las partes que están viviendo y protagonizando el conflicto, así, el resultado del empleo de estos métodos tradicionales acaban fracasando.

Por otro lado, Jean paul Lederach menciona que el sostenimiento de procesos no violentos se refiere a la necesidad de cambiar el modo de acercarse a las problemáticas en el marco de estos procesos. Afirma que es preciso abandonar la inmediatez y plantear soluciones que conformen una plataforma de cambio contractivo a mediano y largo plazo, al tiempo que se da respuesta a los problemas coyunturales. Esta postura concibe el desarrollo del conflicto transita por diferentes momentos, para cada uno de los cuales existe una forma adecuada de tratamiento.

Siguiendo a este autor, una nota sumamente significativa dentro de esta propuesta es el estudio entre la relación entre cultura y conflicto: “El conflicto social emerge y se desarrolla en la base del significado y la interpretación que los actores involucrados tienen de la acción y los acontecimientos... desde el inicio el conflicto está conectado con el significado, el significado con el conocimiento y el conocimiento con la cultura”. En este sentido, comparto con Lederach la idea de que los modelos tradicionales de abordaje de los conflictos no son universalmente aplicables, incluso con algunas modificaciones para acomodar las diferencias culturales. Es a partir de ello que se hace necesario un estudio de los métodos de gestión de conflictos llevados adelante dentro de un contexto tan peculiar como es el nivel local.

## **7.7. RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS O MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARC'S)**

El conflicto ha sido visto generalmente como algo indeseable y negativo no sólo por la carga semántica que conlleva consigo la palabra, sino porque la forma como se han conducido tradicionalmente los problemas, han privilegiado el paradigma **ganar – perder**”, limitando así las posibles soluciones que pueden surgir en el proceso. En este contexto, se ha desarrollado *“nuevos mecanismos que tiene como objetivo principal la resolución pronta y eficaz de los procesos de conflicto, partiendo del principio de la Autonomía de la Voluntad de las partes, que han dado paso a la resolución de conflictos sin la necesidad de recurrir a expresiones de violencia y que permite que sea un proceso en la que los actores involucrados salgan beneficiados”*

### **7.7.1. Marco Conceptual de los MARC's**

A fin de abordar el estudio con claridad y tener precisión en el manejo de conceptos, es que resulta definir los métodos alternativos más utilizados a partir del siguiente esquema dentro del cual podemos distinguir aquellos referiso a los medios Adversariales y los medios No Adversariales:

#### **Medios Adversariales:**

En este tipo de medios, un tercero asume la responsabilidad de resolver un conflicto en sustitución de las partes, dentro de los cuales corresponde el *arbitraje* y el *Proceso Judicial*. En ambos casos el control del Proceso, la solución le corresponde enteramente a un tercero.

## Medios No Adversariales:

<i>Negociación</i>	<i>Mediación</i>	<i>Conciliación</i>
<i>Busca el acuerdo entre las partes sin la intervención de un tercero.</i>	<i>Busca el acuerdo entre las partes con el apoyo de un mediador (a) que carece de poder ante las partes.</i>	<i>Busca el acuerdo con el apoyo de un mediador (a) que tiene poder ante las partes e incluso, puede llegar a recomendar salidas y posibles soluciones al conflicto.</i>
<i>Fuente: JUNG, Jorge Eduardo – ALIAGA PALMA, Gustavo; Resolución Alternativa de Conflictos.</i>		

### 7.7.2. Negociación

Este método, es entendido como un *procedimiento en la que dos o más partes representadas difiere en relación a sus intereses y se muestran favorables a intentar hallar un acuerdo o compromiso a través de las capacidades comunicativas*, es un proceso que para Vinyamata se constituye en un proceso que evita llegar a manifestaciones de violencia. En muchas ocasiones este método permite que una relación directa entre las partes guardando una relación con un proceso de concesiones y compromisos mutuos dejando de lado las discusiones y las presiones.<sup>25</sup>

### 7.7.3. Conciliación

La conciliación puede ser entendida, en forma general, como un *“proceso mediante el cual se establecen acuerdos o no, un cambio de actitud que permite pasar de la confrontación a la colaboración que permite resaltar una relación positiva que se ha visto afectada por la existencia de un conflicto. De alguna manera, este término guarda una relación con el término reconciliación, . Mediante la conciliación y la reconciliación puede decirse que los conflictos específicos pueden darse por solucionados, por concluidos, a diferencia de los simples acuerdos que poseen un carácter eventual y transitorio”*.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> JUNG, Jorge Eduardo y ALIAGA, Palma, Gustavo. Resolución Alternativa de Conflictos, La Paz - Bolivia, Enero de 2009, 38 p.

<sup>26</sup> VINYAMATA, Eduard. Conflictología: Cursos de Resolución de Conflictos. Editorial Ariel. Febrero de 2005. Barcelona España. 25 p - 278 p.

#### **7.7.4. Mediación**

La mediación ha sido definida por diversos autores como *un método que intenta superar el carácter binario de las disputas a través de procesos comunicativos en los cuales se pretende llegar a acuerdos como finalización de situaciones conflictuales que compete resolver únicamente a los actores del conflicto y no así al mediador*. En este sentido, el proceso de mediación busca darle protagonismo a las partes, fomentando la empatía, la búsqueda de soluciones que contengan las tensiones emocionales con la finalidad de proponer respuestas ponderadas y reflexivas, sin personalizar el problema e intentando comprenderlo.

Entonces, a partir de estos tres métodos, es que en palabras de Juan Ureta “...métodos no son negativos, en cambio pueden ser provechosos para el progreso de una sociedad. Segundo, el error por lo general proviene de nuestra manera de enfrentar los conflictos, negándose la posibilidad de buscar soluciones donde ambas partes resulten ganadoras. Tercero; una nueva estrategia para resolver los conflictos requiere de una nueva perspectiva y métodos diferentes a los tradicionalmente empleados y por último, es más barato solucionar los conflictos con los MARCs que gastar en litigios”.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>URETA Guerra, Juan. *Conciliación, comunidad y Gobierno Locales* [en Línea]: Documento de electrónico de internet. Noviembre de 2003. Lima - Perú. [fecha de consulta: 29 de abril de 2010]. Disponible en: <http://cejamericas.org/doc/documentos/per-mun-mediacion.pdf>.

## **CAPÍTULO II**

# **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. EL CONFLICTO EN EL CONTEXTO BOLIVIANO**

#### **1.1. UNA COMPRENSIÓN HOLÍSTICA DEL CONFLICTO EN EL CONTEXTO BOLIVIANO <sup>28</sup>**

El análisis del conflicto en Bolivia es aun una tarea pendiente, que hasta el momento sólo ha desarrollado ciertos elementos que permiten explicar la temporalidad y la dinámica en la que se mueve éste; en muchos casos la cultura de la negociación coercitiva, las características de la gestación de la demanda social, la importancia de la actuación de terceros actores y las raíces multiculturales del conflicto aún no han sido totalmente visibilizadas como factores fundamentales de la dinámica del conflicto.

De manera global, podemos ver que en muchos casos, las raíces de los diferentes conflictos suscitados se han debido a la falta de respuesta del Estado a las múltiples demandas de la sociedad tanto en lo referente a la estructura económica (reducción de la pobreza, empleo, acceso a servicios básicos, etc.) así como del sistema político, teniendo como un componente muy particular, las fisuras étnico culturales de un Estado que teniendo como población una mayoría indígena/mestiza no ha dado plena cabida a este grupo mayoritario de manera directa. Nuestra realidad ha demostrado que en la medida en que la sociedad no encuentra canales de participación, existe una mayor posibilidad de disgregación de la población por lo que las demandas asumen manifestaciones violentas como marchas, bloqueos, etc. En este sentido, teniendo en cuenta una visión retrospectiva de los últimos diez años, los conflictos en nuestro país han seguido un proceso muy particular.

---

<sup>28</sup> Se entenderá el término holístico como una visión del panorama general del conflicto en el contexto boliviano.

Tomando como referencia los estudios sobre la dinámica de la conflictividad social de nuestro país realizados por la Fundación Unir Bolivia<sup>29</sup>, el ciclo de conflictividad entre 2000 y 2005 en su dimensión macro estuvo marcado principalmente por dos hechos. En primer lugar, por la confrontación entre movimientos sociales y gobierno y en segundo lugar por la construcción paulatina de una demanda social emergente constituida por una agenda política y nacional (nacionalización de los hidrocarburos, Asamblea Constituyente, recuperación estatal de las empresas estratégicas y una segunda reforma agraria, que sin duda, tuvo su máxima expresión el año 2003 con la guerra del gas, momento crucial en el cual salieron a la luz demandas que habían sido acumuladas en el tiempo. Estos hechos generaron consecuencias a dos niveles: dieron ganadores y perdedores, y en la medida en que los vencedores fueron los movimientos sociales, se fueron abriendo paso, nuevos procesos que marcarán un antes/después de diciembre de 2005.<sup>30</sup>

A partir del año 2006, nuestro país ingreso en un proceso de cambio político y social que implica dinámicas de re-estructuración y re-definición de los acuerdos básicos de convivencia y de un proyecto de país, cambios estructurales de largo plazo, dentro de lo cual se hizo evidente la discusión sobre temas fundamentales como la reconstitución y transformación del Estado, que se vio reflejado en la demanda masiva por la conformación de un nuevo pacto social, a través de un proceso de concertación y expresado en una nueva Carta Magna, emergente de la Asamblea Constituyente.

El contexto social que se dibuja a partir de 2006, muestra sobre todo la emergencia de nuevos actores políticos, procedentes de sectores de la población indígena y otros sectores excluidos; la pérdida de influencia y credibilidad de actores habituales, como los partidos políticos tradicionales; un corporativismo

---

<sup>29</sup> Institución nacional privada que inicia sus actividades el año 2004, cuyo enfoque integral lleva adelante un conjunto de iniciativas en los campos de la Información, Negociación, Deliberación y Diálogo (NEDD), al mismo tiempo que desarrolla actividades como el análisis, abordaje, capacitación e investigación en torno a la Temática del Conflicto en Bolivia.

<sup>30</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, IV Informe Sobre la Conflictividad en Bolivia, La Paz Bolivia, 2008, 162 p.



empoderado con visiones parceladas y sectoriales; una profunda crisis de liderazgo; actuaciones de hecho que desafían a la normatividad legal, el debilitamiento de la institucionalidad, además de una profunda fragmentación social, cargada de actitudes y prácticas discriminatorias.

En este marco fueron muchos los temas de fondo que se fueron abriendo para su tratamiento, entre ellos la definición de la forma del Estado y del modelo económico, el equilibrio administrativo-político entre los niveles nacionales, departamentales, regionales y municipales, la inclusión de los pueblos indígenas como iguales y diferentes, el acceso y el uso de la tierra y la distribución de las rentas petroleras, entre otros que dieron pasó a un gran debate nacional que aglutinó a muchos sectores de la población.

Todos estos temas que se fueron gestando a partir de 2006 han generado niveles de conflictividad caracterizados por un alza y baja de las tensiones sociales que ha tenido un impacto directo en la forma de encarar la gestión pública de todos los niveles de gobierno y que va acompañado de un proceso social articulado de polarización y de transformaciones profundas de la sociedad, que al mismo tiempo reflejó tendencias sociopolíticas diferenciadas, que hasta el presente no han sido zanjadas.

Ahora bien, todo este panorama se ha visto reflejado en la cantidad creciente de escenarios de conflicto que de manera paulatina, de sobremanera entre 2006 – 2007, han incorporado nuevos actores, mayores demandas, posiciones encontradas, pero sobre todo han demostrado tener un factor común; y es que la población demanda la atención del Estado para mejorar sus condiciones de vida, que sin lugar a dudas es el fin último de la población y la principal función de las instituciones públicas del Estado.

En este sentido, es conveniente revisar los Informes de Conflictividad presentados por la Unidad de Análisis de Gestión de Conflictos de la Fundación unir Bolivia<sup>31</sup>, los cuales son un referente muy importante para fines de esta investigación ya que siguen todo el proceso desde 2006, ya apuntado, y reflejan todo el marco sobre el cual podemos entender el conflicto en nuestro país, es por ello que los datos a los que se recurren en esta primera parte de la investigación son extraídos especialmente de estos seis informes de Conflictividad (2007 –2010).

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL LOS CONFLICTOS EN EL CONTEXTO BOLIVIANO

### 2.1. LA EVOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS (2007 - 2010)

Un primer aspecto sobre los conflictos está referido al crecimiento significativo que tuvieron estos, ya que tan solo en los primeros cinco meses de este año se ha llegado a tener más de la mitad de conflictos registrados en todo el 2008 y casi la totalidad de conflictos registrados en el 2009, lo cual nos da una idea clara acerca de los niveles de conflicto que se tiene en nuestro país.

<b>Cantidad de Conflictos Registrados</b>	
Enero – Junio de 2007	<b>156</b>
Junio de 2007 – Julio de 2008	<b>323</b>
Julio a Diciembre de 2008	<b>68</b>
Enero a Julio de 2009	<b>108</b>
Julio a Diciembre de 2009	<b>182</b>
Enero a mayo de 2010	<b>226</b>
Fuente: Unidad de Análisis y Gestión de Conflictos – Fundación Unir Bolivia (2007-2010) <sup>32</sup>	

Ahora bien, es importante tomar en cuenta este primer dato, ya que nos refleja la importancia de entender el contexto general de conflictividad en nuestro país,

<sup>31</sup> Cabe mencionar que todos los datos a los que se recurre en esta primera parte de la investigación son extraídos de los Seis Informes de Conflictividad (2007 – 2010) realizados por la Unidad de Análisis y Gestión de Conflictos de la Fundación Unir Bolivia, ya que no se cuenta con otros estudios que tengan un seguimiento detallado de los conflictos que se dan en nuestro país así como las características que estos engloban.

<sup>32</sup> Los datos utilizados para la elaboración del cuadro han sido recabados de los diferentes informes semestrales presentados por la Fundación Unir Bolivia a partir de 2007 hasta el presente año.

comprender que los conflictos son un reflejo importante de la forma en la que el Estado encara las demandas, da respuestas a la población y no permite que las mismas lleguen a manifestaciones de violencia, que sin duda, es la característica primordial de cualquier conflicto en nuestro país.

## **2.2. ESCENARIOS DE CONFLICTO**

Indudablemente, la mayor parte de los conflictos en nuestro país se concentran de manera directa en las tres principales ciudades del país, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, no siendo por ello menos importantes las demás ciudades que en algún momento de la coyuntura han sido partícipes directos de algún conflicto.

Basándonos en los estudios ya mencionados, La Paz sigue siendo el escenario con mayor cantidad de conflictos, lo cual es entendible ya que al ser la Sede de Gobierno y el centro político del país, las demandas tienden a manifestarse en esta ciudad, sin duda es La Paz, la ciudad en la que se dan la mayor concentración territorial de los conflictos.<sup>33</sup>

<b>CONCENTRACIÓN DEL CONFLICTO</b>	<b>Jul. - Dic. 2008</b>	<b>Ene - Jun. 2009</b>	<b>Jul. - Dic. 2009</b>	<b>Ene - My 2010</b>
La Paz	<b>39,7%</b>	<b>41%</b>	<b>27,5%</b>	<b>34,5%</b>
Santa Cruz	<b>16,1%</b>	<b>17%</b>	<b>15,3%</b>	<b>12,8%</b>
Cochabamba	<b>14,7%</b>	<b>19%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,2%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de los seis informes semestrales de conflictividad de la Fundación Unir Bolivia.

Cabe mencionar que el cuadro precedente es una muestra de la concentración de conflictos en las tres principales ciudades de nuestro país extraída en base a criterios presentados en los mencionados informes y que permite ampliar la investigación en base a criterios porcentuales que reflejan un indicador del contexto de la conflictividad en nuestro país.

<sup>33</sup> Ver anexo N° 1.

## **2.3. TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS EN EL CONTEXTO BOLIVIANO**

El contexto de conflictividad <sup>34</sup> que se tiene en nuestro país requiere que se tenga mayor precisión sobre los diferentes conflictos y los temas a los cuales están vinculados, es por ello que para poder situar de mejor manera el tipo de conflicto sobre el cual se enfoca esta investigación, es necesario hacer una clasificación de los conflictos en torno a las temáticas que dan lugar a que estos se generen. De esta manera, los principales conflictos que se dan en nuestro país están ligados a diversos hechos, lo que permite distinguirlos en tres ejes temáticos:

### **2.3.1. Conflictos Relacionados con Grandes Temas Nacionales**

Respecto del primer grupo, los conflictos han estado vinculados sobre todo a las reformas y la transformación del Estado reflejados en temas como la asamblea Constituyente y el Estado plurinacional, tensiones entre Gobierno central y departamentos (principalmente por autonomías), la capitalidad, la minería, el IDH (Impuesto Directo a los Hidrocarburos), tierras y el poder judicial. Estos conflictos remiten a planteamientos de fondo: ¿Cómo nos definimos como país? ¿Bajo qué reglas nos conducimos? ¿Cómo lograr una sociedad justa?

### **2.3.2. Conflictos por Demandas Sectoriales**

En relación a los conflictos sectoriales, éstos han estado muy vinculados a sectores específicos, grupos de interés como por ejemplo: transporte, educación, salud, la policía, universidades, jubilados y reclusos en cárceles, organizados en sindicatos, gremios o asociaciones. Estos conflictos reflejan planteamientos puntuales o sectoriales. Son parte de la dinámica histórica de la conflictividad en Bolivia, muchas veces surgen por temporadas e implican la realización de medidas que con el tiempo se han convertido en rutinarias.

---

<sup>34</sup> *En español hay una diferenciación, no traducible al inglés, entre conflicto (refiriéndose a un conflicto específico) y la conflictividad que define la dinámica general de un conflicto o de ciertos tipos de conflictos dentro de una esfera específica, por ejemplo conflictividad por tierra o por motivos laborales. La conflictividad, en este sentido, se entiende como una aglutinación de conflictos puntuales que resulta en una dinámica propia sobre las relaciones entre el Estado y la sociedad.*

### **2.3.3. Conflictos Regionales, Locales y Municipales**

Respecto de los conflictos regionales, locales y municipales que hacen al tipo de conflicto que se trata en esta investigación, se han dado con mayor énfasis a partir de 2006, en microespacios como los comunales vecinales, conflictos ligados principalmente a la prestación de servicios públicos, que han dado lugar a que los conflictos se incrementen en algunos departamentos del país más que en otros, principalmente en la ciudad de La Paz.

A partir de los tres ejes temáticos de conflictividad, es importante notar que los conflictos que se dan en nuestro país, están circunscritos a temas muy concretos, por lo cual para efectos de esta investigación, es importante hacer esta diferencia que nos situará dentro de un marco específico de conflicto que será tomado en cuenta de acuerdo a las características propias que presenta la Subalcaldía Periférica del Municipio de Nuestra Señora de La Paz:

<b>TIPO DE CONFLICTOS</b>
Laboral/salarial
Gestión administrativa
Prestación de servicios públicos (Demanda por Obras)
Medidas económicas/situación económica
Cuestionamiento y/o reconocimiento de autoridad
Situación/medidas legales
Tierra
Incumplimiento de convenios
Recursos naturales y medio ambiente
Administración de recursos económicos
Ideológico/político
Seguridad ciudadana
Derechos Humanos
Otros
Fuente: III Informe de Conflictividad-Fundación UNIR Bolivia (2009)

En el marco de esta tipología, es importante notar que los conflictos entre los tres ejes se diferencian en muchos casos ya que existen tipos de conflictos que son

propios del ámbito nacional como aquellos que dependen de medidas que afectan a todo el conjunto de la población, por ejemplo medidas económicas o conflictos que hacen estrictamente al tema salarial/laboral que abarcan todo el ámbito nacional. No obstante temáticas como la prestación de servicios públicos, atañen casi de manera directa ciertos niveles en este caso el nivel municipal local.

<b>Conflictos relacionados con temas Nacionales</b>	<b>Conflictos por Demandas Sectoriales</b>	<b>Conflictos Regionales, Locales, Municipales</b>
Laboral/salarial	Medidas económicas/situación económica	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Incumplimiento de convenios	Prestación de servicios públicos (Demanda por obras)
Situación/medidas legales	Derechos Humanos	Cuestionamiento y/o reconocimiento de autoridad
Tierra	Administración de recursos económicos	Seguridad ciudadana
Incumplimiento de convenios	Gestión administrativa	
Administración de recursos económicos		
Medidas económicas/situación económica		
Recursos naturales y medio ambiente		
Ideológico/político		
Fuente: Elaboración Propia en base a la clasificación de conflictos de los informes de conflictividad – Fundación UNIR Bolivia.		

Es importante tomar en cuenta que los conflictos, de acuerdo a la tipología, han ido en aumento sobre todo a partir de 2008 a mayo del presente año. En este sentido, los conflictos que han registrado mayor incremento son precisamente aquellos relacionados a temas nacionales como el de las medidas económicas o situación económica (119 conflictos desde 2008), seguidos de conflictos salariales que también están dentro del primer eje de conflictividad.

Un dato importante que hace a ésta investigación tiene que ver con el incremento de los conflictos relacionados directamente con la prestación de servicios públicos, ocupando un tercer lugar (87 conflictos desde 2008) después de los dos anteriores ya mencionados, hecho que sin duda, para fines de esta investigación, es un dato muy importante debido a que el ámbito en el que se generan estos es precisamente en el nivel local dentro del cual se sitúa esta investigación y más concretamente relacionados a la prestación de servicios.<sup>35</sup>

## **2.4. SECTORES Y ACTORES DEMANDANTES Y DEMANDADOS**

Sobre la base de la tipología presentada previamente, un elemento fundamental en la contextualización tiene que ver con la identificación de los principales actores de los conflictos, tanto actores demandantes que corresponden a diferentes sectores de la sociedad, como también actores demandados que corresponden a los diferentes niveles de gobierno.

Bajo esta perspectiva, en base a los estudios ya mencionados, los conflictos registrados a partir de 2007 han dado lugar a identificar diferentes actores entre los cuáles es posible identificar los siguientes:

---

### **Sectores y Actores demandantes y Demandados**

Vecinal/Comunal

Otras Organizaciones y Grupos de la Sociedad Civil

Salud

Educación

Transporte

Gremial

Rentista

Minero/Fabril

Indígena

Empresarial

Agropecuario/Campesino

Personas Individuales

Partidos Políticos/Agrupaciones Ciudadanas/Pueblos

Indígenas

Policía/Fuerzas Armadas

Entidad del Gobierno Municipal

Entidad del Gobierno Departamental

Fuente: VI Informe de Conflictividad-Fundación UNIR Bolivia (2009).

---

<sup>35</sup> Ver Anexo N° 2.

Los actores mencionados hacen parte de los diferentes conflictos presentes en nuestro país, muchos de estos actores estrechamente vinculados a demandas sectoriales como son los gremiales, transportistas, rentistas, mineros, fabriles, etc., así como la presencia de otros actores relacionados al campo político y de las instituciones del estado como los gobiernos en todos los niveles, fuerzas armadas y policías.

Es posible advertir que en muchos casos los actores se han mantenido desde 2007, ya que las demandas sectoriales como por ejemplo fabriles y mineros han sido permanentes, otros actores como los partidos políticos han ido fluctuando en su participación de acuerdo a la coyuntura, algunos otros como los empresarios, agropecuarios, organizaciones de la sociedad civil o las Fuerzas Armadas han sido muy poco recurrentes.

Un hecho particular está relacionado con la aparición de nuevos actores demandantes en microespacios como los vecinales comunales. Sin duda estos actores se han hecho visibles en los dos últimos años, en los cuales, ha ido cobrando protagonismo sobre todo debido a que sus demandas por el acceso a prestación de servicios básicos, mejoramiento y ampliación de la infraestructura educativa así como hospitalaria, ha dado lugar a que juntas de padres de familia, juntas de vecinos, estudiantes salieran a las calles, para hacer visible su demanda.

En cuanto a los sectores demandados, el principal es el Estado, en alguno de sus tres niveles territoriales, lo que nos muestra que a lo largo de estos años, las demandas de la población no han sido canalizadas o atendidas en las instancias pertinentes de la mejor manera, es decir, que las relaciones entre el Estado y la sociedad civil están marcadas por la desconfianza y la debilidad de las instituciones de intermediación para canalizar la demanda social.



Un dato que no podemos pasar por alto es el hecho de que, según los mencionados estudios de conflictividad<sup>36</sup>, a partir de 2008, se ha dado una tendencia a la dispersión de las demandas dirigidas hacia el nivel central del gobierno. Llegando a ser los gobiernos municipales los más demandados después del gobierno nacional.<sup>37</sup>

<b>SECTORES</b>	<b>Jul. - Dic. 2008</b>	<b>Ene - Jun. 2009</b>	<b>Jul. - Dic. 2009</b>	<b>Ene - My 2010</b>
<b>DEMANDADOS</b>				
<b>Gobierno Central</b>	45,5%	59,3%	33%	46,4%
<b>Municipios</b>	19,1%	10,1%	24%	19,3%
<b>Gobernaciones</b>	11,7%	7,6%	13%	8,2%

Fuente: Informes de Conflictividad 2008 – 2010, Fundación Unir Bolivia

## **2.5. MEDIDAS DE PRESIÓN**

Otro de los elementos fundamentales que es parte de todo proceso de conflictividad en el país, está dado por las medias de presión que ejercen los diferentes sectores demandantes. Entre los años 2006 y 2008, los conflictos dieron lugar a que se pusiera en peligro la gobernabilidad en el país debido a que la coyuntura y el tratamiento de temas estructurales provocó que los conflictos llegaran a diversos grados de violencia reflejados en bloqueos, destrucción de inmuebles, toma de edificios y otras medidas.

Sin embargo a partir de 2009 muchas de las medidas de presión empleadas en los diversos conflictos no llegaron a los niveles de violencia de años anteriores. En muchos casos los conflictos alcanzaron el nivel de confrontación con eventuales brotes de violencia, otros llegaron al nivel de conflicto manifiesto, es decir tuvieron

<sup>36</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, Unidad de Análisis y Gestión de Conflictos, VI Informe Sobre la Conflictividad en Bolivia, La Paz Bolivia, 2010.

<sup>37</sup> Ver Anexo N° 3.

una expresión pública sin llegar a situaciones de confrontación, y otros se mantuvieron en el nivel de latencia o en proceso de emerger.<sup>38</sup>

<b>NIVEL DE GRAVEDAD DE LOS CONFLICTOS</b>		
	<b>Ene. - Jun. 2009</b>	<b>Jul. - Dic. 2009</b>
<b>Nivel 1 – Latencia</b>	18,10%	15,30%
<b>Nivel 2 - Manifiesto</b>	52,30%	30,20%
<b>Nivel 3 - Confrontación</b>	24,70%	32,50%
<b>Nivel 4 - Enfrentamiento violento</b>	4,90%	22%
<b>Nivel 5 - Crisis</b>	0%	0%

Fuente: Informe de Conflictividad 2009, Fundación Unir Bolivia

Cabe mencionar que dentro de las manifestaciones más comunes de los grados de violencia ejercidos en los conflictos se puede destacar: amenazas, estados de emergencia, bloqueos, cercos, huelgas, marchas, toma de rehenes, toma de instituciones, vigila, enfrentamiento y paro cívico entre las más comunes.

<b>NIVEL DE GRAVEDAD DE LOS CONFLICTOS</b>	
<b>Nivel 1 - Latencia</b>	Amenazas
	Estado de Emergencia
<b>Nivel 2 - Manifiesto</b>	Vigilia
	Paro Cívico
<b>Nivel 3 - Confrontación</b>	Marchas
	Bloqueos
<b>Nivel 4 - Enfrentamiento Violento</b>	Marchas
<b>Nivel 5 - Crisis</b>	Toma de Instituciones
	Toma de rehenes

Fuente: Informe de Conflictividad 2009, Fundación Unir Bolivia

<sup>38</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, Unidad de Análisis y Gestión de Conflictos, V Informe Sobre la Conflictividad en Bolivia, La Paz Bolivia, 2009.

Antes de avanzar considero primordial retomar ciertos soportes teóricos sobre el conflicto, en base a todo lo visto hasta ahora. En este sentido, sobre la base del incremento del número de conflictos por año, la diversidad de temas que hacen a los conflictos, los actores demandantes y demandados, pero fundamentalmente de las formas en las que las demandas se hacen visibles en nuestro medio, llegando a conflictos y por ende la salida violenta de muchos de ellos es que revisar los aportes de teóricos estudiosos del conflicto es vital.

En este sentido, todo lo visto nos da pie a ver que en nuestro medio, el conflicto presenta una connotación negativa y es asociado, en la mayoría de los casos, a manifestaciones violentas que incorporan niveles de tensión que al mismo tiempo generan perjuicios y por efecto o defecto generan malestar al entorno. Entonces, de acuerdo a los planteamientos que realiza Edward Vinyamata, los conflictos en nuestro país en todos los niveles y, con una concepción muy arraigada en nuestra sociedad, presentan un carácter negativo ligado a manifestaciones extremadamente violentas expresadas en los niveles de gravedad que presentan los conflictos, así como el creciente incremento de los mismos con el paso de los años.

Ahora bien, de acuerdo a todo el contexto general ya visto, es importante conocer las manifestaciones del conflicto dentro del nivel local, más particularmente del municipio de La Paz ámbito dentro del cual se sitúa esta investigación, y así poder comprender las características de los conflictos a nivel nacional desde el contexto local.

### **3. CONFLICTOS SOCIALES EN EL CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE LA PAZ**

Sin duda, el panorama hasta ahora visto, nos muestra que los conflictos forman parte de un complejo contexto social, que no sólo debe ser visto desde una óptica general a nivel de Estado, sino que es necesario comprender que los conflictos tienen la capacidad de manifestarse desde los pequeños sectores de nuestra

sociedad de acuerdo a características propias; en este sentido, es importante hacer un hincapié en los conflictos que se dan precisamente en espacios pequeños, que a la larga resultan siendo el reflejo de ese complejo panorama nacional; es en estos espacios en los que es posible visibilizar las principales necesidades que motivan a la población a manifestarse y hacer visibles sus demandas.

En lo que hace a los conflictos generados en el contexto municipal, éstos están fuertemente vinculados a la demanda por una mejora en la calidad de la prestación de servicios públicos brindados a la ciudadanía. Sin lugar a dudas, los conflictos generados en este nivel tienen su origen en problemas de ausencia de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, gas licuado, señalización vial, o irregularidades en su provisión.

De acuerdo a datos estadísticos del último Censo de Población y Vivienda de 2001<sup>39</sup>, la ciudad de La Paz cuenta con una población de 793.293 habitantes, que sumada a la de la ciudad de El Alto de 649.958, la convierten en la metrópoli más importante de Bolivia. Sin embargo, el acelerado proceso de crecimiento de la urbe ha provocado que las laderas al este y oeste de su eje central estén cada vez más ocupadas por una población de escasos recursos que no reúnen las condiciones apropiadas en cuanto a calidad, cobertura de servicios básicos, que tiene bajos niveles en educación y una inadecuada atención en salud.

Con una tasa de crecimiento baja (1.1%) e indicadores sociales y económicos por encima de la media nacional, la ciudad de La Paz se muestra como una ciudad moderna y promisoría. Sin embargo, estas cifras esconden las diferencias entre el centro y la periferia, representada principalmente por los asentamientos en las laderas de los macro-distritos Cotahuma, Max Paredes, Periférica y San Antonio (GMLP, 2005).

---

<sup>39</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), Censo 2001. Población de Bolivia por Departamentos y Municipios, 2001, <<http://www.ine.com.bo>>.

Bajo este panorama, los conflictos que se han hecho visibles, sobre todo a partir de 2009, han tenido la peculiaridad de surgir de esta realidad, en la cual el principal protagonista de las demandas ha sido el sector vecinal que ha protagonizado cerca de la mitad de todos los conflictos registrados en la ciudad de La Paz (128 conflictos en el año)<sup>40</sup>, llegando a ser el sector a partir del cual las medidas de presión tuvieron un gran alcance.

---

ALCANCE DE LAS MEDIDAS DE PRESIÓN	Jul. - Dic. 2008	Ene - Jun. 2009	Jul. - Dic. 2009	Ene - My 2010
Vecinal/Comunal	20,5%	53,1%	36,2%	21%

Fuente: Informes de Conflictividad 2008 - 2010, Fundación Unir Bolivia

---

Por otro lado, en los últimos años el municipio ha sido escenario de diferentes manifestaciones de conflicto de otros sectores además del vecinal, como por ejemplo el sector gremial que en diferentes ocasiones ha sido protagonista de movilizaciones, marchas y bloqueos de calle a raíz de la reubicación de los puestos de venta principalmente. Por otro lado, otro de los grandes sectores que también ha sido protagonista de conflictos es el sector sindical de chóferes, quienes en bastantes oportunidades han dado lugar a manifestaciones de violencia como respuesta en rechazo a ciertas medidas adoptadas desde el GAMLP como por ejemplo el cambio de ruta de vías. Cabe mencionar que además de estos sectores son los padres de familia y juntas escolares otro grueso de la población paceña que ha sido protagonista de marchas y bloqueos de calle en demanda a la mejora de la calidad de la infraestructura de los centros educativos, sector que ha estado en permanente conflicto con el GAMLP.

#### **4. EL CONTEXTO DE LOS CONFLICTOS A NIVEL DE MACRODISTritos EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ**

Ahora bien, la mayor parte de los conflictos generados en relación a la demandas por mejora de prestación de servicios públicos se dan más concretamente a nivel

---

<sup>40</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, Unidad de Análisis y Gestión de Conflictos, V y VI Informe Sobre la Conflictividad en Bolivia, La Paz Bolivia, 2009 - 2010.

de Macrodistritos, es decir, que el municipio de La Paz está dividida en subterritorios más pequeños, de esta manera el municipio de La Paz tiene ocho grandes Macrodistritos:

1. Macrodistrito Cotahuma
2. Macrodistrito Max Paredes
3. Macrodistrito Periférica
4. Macrodistrito San Antonio
5. Macrodistrito Sur
6. Macrodistrito Mallasa
7. Macrodistrito Centro
8. Macrodistrito Hampaturi – Zongo

Cada uno de estos Macrodistritos cuenta con un determinado N° de población, presenta características peculiares de acuerdo al conglomerado social que las conforma y están gobernadas a partir de instancias intermedias del GAMLP como son las **subalcaldías**.

En este sentido, estas aclaraciones son importantes ya que para fines de esta investigación, son precisamente estos ámbitos en los que los conflictos a partir de demandas vecinales insatisfechas en relación a la prestación de servicios públicos se manifiestan con mayor frecuencia; son las subalcaldías de cada uno de estos Macrodistritos las encargadas de atender las demandas que se presentan en estos espacios.

Es por esta razón que se ha elegido realizar un estudio de caso centrado de manera específica en uno de estos Macrodistritos como es Periférica, ya que es este sector del municipio que concentra el mayor N° de población después de Cotahuma y que, al ser una zona ubicada en las laderas del municipio, presenta condiciones de mayor desventaja en cuanto a la cobertura de servicios básicos.

#### **4.1. MACRODISTRITO PERIFÉRICA**

Periférica se constituye en el segundo Macrodistrito con mayor cantidad de población (159.123 habitantes), después de Max Paredes que engloba un total de 164.566 habitantes. Es uno de los Macrodistritos que se caracteriza por presentar condiciones de acceso a servicios básicos medianamente satisfechos, ocupando el cuarto lugar después de los Macrodistritos Centro, Sur y Cotahuma. Es decir, solo el 35,69% de su población cuenta con necesidades básicas satisfechas, sector que podría incluirse dentro del grupo de los no pobres en relación a un 24,32% que se encuentra en situación de pobreza moderada y un 5,98% que se encuentra en calidad de indigente y que por lo tanto no goza de estos servicios.<sup>41</sup>

Por otro lado, según los datos del Dossier Estadístico (2000 – 2005) presentado por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, el Macrodistrito Periférica en cuanto al componente de salud se refiere el 31,41% no se siente satisfecho con el acceso a este servicio en relación al 9% del Macrodistrito Centro. Siguiendo esa línea, existe un 30,48% que tampoco satisface sus necesidades de vivienda digna frente a un 28,255 que tampoco satisface esta necesidad en el Macrodistrito Cotahuma; así mismo en relación al componente de acceso a servicios básicos el 21,65% de los habitantes no cuenta con muchos de estos servicios, frente al 4,77% de personas que tampoco cuentan con estos servicios en el Macrodistrito Centro. Y en cuanto al componente de educación se refiere el 27,56% no se encuentra satisfecha frente al 25,56% del Macrodistrito Cotahuma.<sup>42</sup>

Así mismo, en el Macrodistrito Periférica está la mayor concentración de inmigrantes, de otros departamentos y de otros municipios paceños. Además, el Distrito 11 (parte de Periférica) es el que tiene la mayor cantidad de habitantes. Mientras que los distritos 5, 6, 7, 8 y 15 tienen una mayor densidad poblacional, es decir que hay más personas viviendo en menos espacio o viviendas.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Ver anexo N° 4.

<sup>42</sup> GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ - DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Dossier Estadístico del Municipio de La Paz 2000-2005. La Paz, Bolivia. 40 p. - Ver Anexo N° 5.

<sup>43</sup> Ver Anexo N° 6.

Estos datos que reflejan la calidad de prestación en cuanto a servicios públicos son un referente que permite visibilizar ciertos aspectos que en muchos casos son motivo de demandas, que en el largo plazo o en la medida en la que puedan ser atendidos, pueden dar lugar a manifestaciones de conflicto en razón de una pronta atención por parte del gobierno municipal.

## **5. MARCO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ**

Partiendo de conocer todo el contexto del conflicto en nuestra sociedad, más específicamente en el contexto del municipio de La Paz, es importante hacer mención de toda la estructura institucional del Gobierno Municipal ya que, al ser este nuestro objeto de estudio, se hace necesario conocer cada una de las instancias, que desde las Subalcaldías, están en permanente relación con el vecino, y por ende en relación directa a la atención de demandas. Ahora, considero importante partir por la misión y Visión que tiene el GAMLP como institución pública ya que es un elemento central al momento de definir las prioridades y la razón de ser de la institución; de esta forma:

### **Misión**

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, es la principal institución gubernamental en el departamento, la cual tiene por misión *“Contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas de los habitantes del municipio mejorando la calidad de vida de la población en sus aspectos tangibles e intangibles; con honestidad, responsabilidad, respeto, equidad, transparencia, calidez, lealtad, calidad y eficacia, capaz de enfrentar nuevas competencias, incentivando y generado espacios para la participación ciudadana, el intercambio intercultural, la inclusión social y la construcción de ciudadanía”*.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ - DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Dossier Estadístico del Municipio de La Paz 2000-2005. La Paz, Bolivia. 3 p.



## **Visión**

*“La Municipalidad de la paz y su gobierno (GAMLP), es una institución intercultural, moderna y líder a nivel Latinoamericano, promotora de la planificación, gestión y desarrollo integral de área Metropolitana, alcanzando competitividad regional y brindando reconocidos servicios descentralizados, desburocratizados y de calidad; con el personal solidario, altamente capacitado, competente, innovador e identificado con sus institución y Municipio, que tiene a La Paz ciudad de altura y capital sede del país.”<sup>45</sup>*

Ahora bien, considero importante hacer mención de la misión y visión ya que es uno de los principales parámetros que guía el trabajo de la institución y que sin duda para la temática que se trata en esta investigación, es un punto importante que permite notar algunas de las características del trabajo que desarrolla el GAMLP, de esta manera la responsabilidad, el respeto, equidad, calidez, son algunos factores que permiten trabajar en la parte preventiva de los conflictos, ya que en muchas ocasiones los conflictos generados entre vecinos y gobierno parten de detalles como las relaciones humanas.

### **5.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ**

Dentro del contexto estudiado que es la Subalcaldía Periférica, es importante tener una relación de toda la estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, esto con el objetivo de poder tener un panorama claro de cuáles son las principales instancias que están en permanente contacto con la Subalcaldía y de esta forma identificar las principales instancias relacionadas a la intervención en conflictos sociales – vecinales ya sea de manera directa o como intermediario, en este sentido, se va a realizar una descripción narrativa general, muy escueta, de los seis grandes niveles que hacen a la compleja estructura que permite situar el nivel al cual corresponden las Subalcaldías, para luego, hacer una relación de ésta con las demás áreas del GAMLP con las que tiene relación en relación a la gestión y resolución de conflictos.

---

<sup>45</sup> *Ibidem* 3 p.

Entonces, el GAMLP está conformado por seis niveles jerárquicos de acuerdo a lo establecido en el Reglamento específico del sistema de organización Administrativa, de esta manera cuenta con los siguientes niveles<sup>46</sup>:

– **Nivel I - Normativo Fiscalizador**

Conformado por el Consejo Municipal como la máxima autoridad del Gobierno Municipal, es el Órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador de la Gestión Municipal.

– **Nivel II – Dirección**

Conformado por el Despacho del Alcalde Municipal y sus unidades organizacionales de asesoramiento. Siendo el alcalde Municipal la Máxima Autoridad Ejecutiva del gobierno municipal de La Paz, responsable de la formulación de políticas y estrategias orientadas a asegurar una gestión municipal eficiente y transparente, promoviendo el desarrollo del municipio, con el propósito de elevar los niveles de bienestar social de la comunidad.

– **Nivel III – Apoyo Técnico Especializado**

Conformado por el Despacho de Secretaría Ejecutiva y las unidades organizacionales administrativas. Como área organizacional es responsable de operativizar las determinaciones emanadas por el Alcalde Municipal, brindando apoyo técnico especializado en la coordinación y seguimiento de las operaciones de todas las unidades organizacionales del Gobierno municipal, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los objetivos con eficacia, eficiencia y economía.

– **Nivel IV – Acción Estratégica**

Conformado por las Oficialías Mayores, sus unidades organizacionales y los Programas estratégicos, como responsables de la generación de políticas y normas sectoriales para el desarrollo integral del Municipio de La Paz, facilitando la satisfacción de las necesidades colectivas de los ciudadanos.

---

<sup>46</sup> Para tener una idea más clara de la descripción previa realizada, se adjunta anexo completo de la estructura orgánica del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. Ver Anexo N° 9.

– **Nivel V – Operación Desconcentrada**

Conformado por las Subalcaldías Urbanas y Rurales y por las Unidades Municipales Desconcentradas, con el propósito de acercar a la gestión municipal y la prestación de servicios públicos de calidad a la comunidad del Municipio de La Paz contribuyendo de manera directa a la satisfacción de sus necesidades.

– **Nivel VI – Descentralizado**

Conformado por las Entidades y Empresas Públicas Municipales que operan de manera autónoma y sectorial bajo tuición del gobierno Municipal de La Paz a través de los Directorios, cuya presidencia es ejercida por el Alcalde Municipal o su Representante expresamente designado.

A partir de situar estos seis niveles<sup>47</sup>, es preciso aclarar que el ámbito de estudio se enfoca puntualmente en los niveles II y V; el primer caso ya que una de las unidades organizacionales de asesoramiento es la *Dirección de Gobernabilidad* y la *Dirección de Gestión Territorial* cuya función tiene que ver precisamente con la regulación de los conflictos que se presentan el Municipio, incluyendo aquellas que por su envergadura, traspasan las competencias de las Subalcaldías.

Por otro lado, se hace mención de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano, parte del nivel IV a manera de señalar ciertas funciones relacionadas a garantizar la prestación de servicios, y concretamente, me enfoco en el nivel VI, por ser este el nivel al cual corresponde la Subalcaldía Periférica, que es el objeto de estudio.

## **5.2. PRINCIPALES INSTANCIAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ**

A partir de los seis niveles mencionados, es posible identificar ciertas instancias que se relacionan directamente a la gestión de conflictos, de esta manera es posible advertir los siguientes niveles a partir de la descripción de las funciones específicas respecto del abordaje de conflictos, así:

---

<sup>47</sup> Ver Anexo N° 9.

### **5.2.1. Dirección de Gobernabilidad**

Se encuentra en el nivel II de Dirección, depende directamente del despacho del alcalde municipal. Su principal tarea es la de *“brindar asesoramiento al Alcalde Municipal, efectuar el seguimiento y ejecución de políticas y estrategias destinadas a garantizar la gobernabilidad, transparencia y ética funcionaria; a través de las respectivas Delegaciones Municipales, promover la participación ciudadana democrática, transversalizar la interculturalidad en la gestión de todos los estamentos del Gobierno Municipal, generar políticas orientadas a la adolescencia y juventud y cualquier otra que sea establecida por el GAMLP”*.<sup>48</sup>

Por otro lado, dentro de sus principales funciones que son de vital importancia para fines de esta investigación están:

- Establecer y desarrollar relaciones con el Comité de vigilancia y las organizaciones e instituciones de la Sociedad Civil.
- Velar por la transparencia en la prestación de los servicios del gobierno municipal a la ciudadanía.
- **Desarrollar e implementar los mecanismos necesarios para la identificación, prevención y resolución de conflictos.**

### **5.2.2. Unidad Integral de Gobernabilidad**

Sin duda esta unidad, dependiente directamente de la dirección de gobernabilidad, es una instancia fundamental ya que tiene como principal tarea llevar adelante el relacionamiento del GAMLP con todas las unidades dependientes de ésta así como con otras instancias del gobierno nacional y la sociedad civil.

Bajo su responsabilidad está el diseño, la implementación y coordinación de políticas y acciones que coadyuven a promover la gobernabilidad proviniendo conflictos y resolviéndolos cuando estos se presenten.

---

<sup>48</sup> GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ - DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL. Dossier Estadístico del Municipio de La Paz 2000-2005. La Paz, Bolivia. 51 p.

Dentro de sus principales funciones están:

- Prevenir y hacer seguimiento a los conflictos que se presenten en el municipio.
- Efectuar seguimiento a demandas y compromisos.
- Atender todos los conflictos relacionados con el uso de territorio.

### **5.2.3. Dirección de Coordinación Territorial**

Se encuentra en el nivel II de Dirección, es dependiente del despacho del Alcalde Municipal, y tiene como principal tarea la de *“Coordinar acciones entre el Alcalde Municipal y las Subalcaldías Urbanas y Rurales del Municipio, facilitando su interrelación y articulación con las unidades organizacionales centralizadas y entidades descentralizadas para la adecuada ejecución de planes, proyectos y servicios municipales”*.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Realizar el seguimiento permanente a las actividades de las Subalcaldías, coadyuvando a la adecuada prestación de Servicios
- **Apoyar en la resolución de conflictos que se presenten entre las Subalcaldías y los diferentes sectores sociales.**
- Mejorar la capacidad de Gestión en las Subalcaldías con acciones sociales y políticas.

### **5.2.4. Unidad de Coordinación con las Subalcaldías**

Esta unidad depende directamente de la Dirección de Coordinación Territorial, efectúa seguimientos a las actividades que realizan las Subalcaldías, garantizando la eficiencia y eficacia de la implementación de las políticas y planes en la ejecución de su Programa Operativo Anual. Para ello:

- Realizan el seguimiento permanente de las actividades técnicas de las subalcaldías para mantener informado sobre las mismas al Alcalde Municipal.
- Coadyuvan en la implementación de herramientas técnicas para la supervisión, acompañamiento y control de las obras en los plazos establecidos, coordinando su entrega a los vecinos con el Alcalde Municipal.

## **5.3. ESTRUCTURA DE INSTANCIAS DESCONCENTRADAS – “ESPACIOS MICRO”**

### **5.3.1. Subalcaldía Urbana - Periférica**

En lo que respecta a la instancia específica que hace a nuestro objeto de estudio, la Subalcaldía, que es parte del nivel V de operación Desconcentrada, es una instancia que agrupa a unidades específicas para la atención de espacios territoriales o Macrodistritos definidos dentro del municipio de La Paz.

Esta es la instancia que *“Ejecuta políticas y proyectos de desarrollo Municipal económico y social garantizando la eficiente y eficaz prestación de servicios públicos y municipales en su jurisdicción territorial urbana”*

En este sentido, está enfocada a cumplir las siguientes funciones:

- Ejercer funciones delegadas por el Alcalde Municipal en su jurisdicción territorial.
- Detectar y evaluar las necesidades de la comunidad en coordinación con el (los) agente (s) municipal (es) y con otras autoridades e instituciones que actúan en los Distritos para encausar su solución.
- Asegurar la eficiente y eficaz prestación de los servicios públicos municipales.
- Coordinar y participar en la formulación del Programa de Operaciones Anual y Presupuesto de su jurisdicción territorial, en consulta con las Organizaciones Territoriales de Base, en el marco del proceso de planificación participativa municipal.
- Participar en el proceso de planificación del desarrollo de su jurisdicción territorial para su incorporación en el Plan de Desarrollo Municipal, canalizando las sugerencias de las Organizaciones Territoriales de base.
- Proponer y Ejecutar medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación, deporte y recreación.

A partir de estas funciones se propone profundizar más sobre este punto en el capítulo III de la presente investigación.

Por otro lado, considero importante hacer una descripción de las **funciones** de cada una de las Unidades que conforman la Subalcaldía para tener un parámetro de identificación de aquellas que están más expuestas a la generación de conflictos, así como también en relación estrecha y cotidiana con los vecinos del Macrodistrito para la atención de sus demandas.

Dentro de la jerarquía institucional<sup>49</sup>, se encuentran las siguientes instancias:

### **Secretaría General**

Esta instancia participa en la aplicación de planes, programas y proyectos que sean de competencia de la Subalcaldía en coordinación con otras unidades.

### **Centro Administrativo Financiero**

Si bien esta unidad es parte de toda la estructura, vale notar que no se enmarca dentro de la temática que se investiga, por lo cual sólo se hace mención de su principal función. En este sentido, se encarga de la gestión administrativa y financiera de su área organizacional, aplicando la normativa específica vigente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz referida a los Sistemas de Contabilidad integrada.

### **Planificación y Control**

Esta instancia es la encargada de coordinar la planificación y programación del desarrollo de su jurisdicción territorial, efectuando el seguimiento y control de la ejecución y cumplimiento de los objetivos, proyectos, actividades programadas y recursos asignados a las Subalcaldías.

### **Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento**

Esta unidad dependiente del despacho del Subalcalde, es una de las principales instancias, ya que impulsa el desarrollo urbano en su jurisdicción territorial, mediante la ejecución de obras y/o proyectos de infraestructura, equipamiento, control de riesgos, áreas verdes, arquitectura urbana y mantenimiento de su jurisdicción territorial,

---

<sup>49</sup> Ver Anexo N° 10.

promoviendo la acción y participación activa de la comunidad en obras de mejoramiento barrial, a través de la acción comunal.

Dentro de sus principales funciones podemos mencionar las siguientes:

- Prioriza la ejecución de obras de prevención, en coordinación con Planificación y Control y la Dirección Especial de Gestión Integral de Riesgos, a fin de minimizar las emergencias en el territorio jurisdiccional.
- Apoyar a la unidad de Desarrollo Humano y Culturas a mantener en óptimas condiciones la infraestructura existente en la jurisdicción territorial de la Subalcaldía, destinada a la educación, salud y deporte.
- Planificar, incentivar y visibilizar la participación de los vecinos en acción comunal, en programas de mejoramiento barrial participativo, con el apoyo técnico y social de las distintas unidades de la Subalcaldía.

### **Unidad de Desarrollo Humano y Culturas**

Esta unidad, está destinada a *“Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de su jurisdicción territorial desarrollando acciones en los ámbitos de educación, salud, deporte y culturas, ejecutando políticas definidas por las Oficialías Mayores de Desarrollo Humano y de Culturas de manera concertada con actores sociales, públicos y privados”*.

Entre sus principales funciones están:

- Ejecutar políticas y proyectos de desarrollo de los servicios de educación, salud y deporte, así como del mejoramiento y mantenimiento de los bienes muebles y la infraestructura escolar, de salud pública y deportiva correspondiente a su jurisdicción territorial, en coordinación con la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano.
- Articular la participación ciudadana de su jurisdicción territorial, para controlar la adecuada prestación de servicios en educación, salud y deportes.
- Coordinar con la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano la dotación de equipamiento, materiales e insumos a los centros de salud, educación y deporte en su jurisdicción territorial.



### **Unidad de Administración Territorial**

Dependiente directamente del despacho del Subalcalde, tiene por tarea *“Brindar servicios de administración territorial en su jurisdicción, aprobando proyecto, arquitectónicos en predios públicos y privados dando cumplimiento a la normativa vigente”*.<sup>50</sup>

### **Unidad de Promoción Económica**

También dependiente del despacho del Subalcalde, está destinada a *“Promover, a través de la ejecución, políticas y proyectos de la vocación económica productiva de su jurisdicción territorial en el marco de los lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor de Promoción Económica”*

### **Unidad de Fiscalización Integral**

Esta unidad aunque no está relacionada con la temática de gestión de conflictos, está destinada a *“Administrar y aplicar en su jurisdicción territorial el cumplimiento de normas de fiscalización del uso de suelo urbano, actividades económicas, control ambiental y sanitario”*.

Sobre esta base ya descrita, es que se va a desarrollar, en el capítulo II, de manera mas profunda la interrelación que se genera entre todas las instancias descritas previamente para la gestión y resolución de conflictos.

---

<sup>50</sup> *Ibidem*, 95 p.

## **CAPÍTULO III**

### **IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES DEMANDAS VECINALES, TEMÁTICAS DE CONFLICTO Y ACTORES**

Como se había mencionado anteriormente el abordaje de los conflictos no se circunscribe únicamente en el Gobierno Municipal Central, sino que éstos son tratados en primer lugar por las Subalcaldías, instancias **desconcentradas** del GAMLP por ser éstas las entidades más cercanas a la atención de las necesidades, principales demandas de los vecinos. En este sentido, después de tener una idea clara del contexto que hace a la conflictividad social en nuestro país, como marco general, y al mismo tiempo haber identificado el contexto que hace a nuestro objeto de estudio, Subalcaldía Periférica, así como las instancias que intervienen en la Gestión de Conflictos, de las cuales se hará referencia específica y profunda más adelante; es primordial hacer mención de que este capítulo se centrará en describir en primera instancia, los aspectos más importantes en cuanto a las demandas más recurrentes del Macrodistrito Periférica a partir de los datos obtenidos en entrevistas, que valga la pena recordar, es uno de los principales insumos de esta investigación. En segundo lugar, en base a las demandas se podrá distinguir cuáles son los potenciales ejes de conflicto, las temáticas que hacen a la dinámica de la conflictividad así como también identificar a los principales actores y de esta manera poder acercarnos de mejor forma a la problemática identificada a tratar en la presente investigación.

Recordemos que dentro del contexto y la temática que se estudia, las demandas pueden ser entendidas como **“Toda petición o exigencia realizada por el ciudadano de forma personal o través de representantes, hacia las autoridades gubernativas, en la búsqueda de atención a sus principales necesidades básicas (acceso a luz, agua, obras, seguridad ciudadana, etc.)”**<sup>51</sup> Ahora bien, partiendo de esta definición, es que se plantea una visión **general** de las demandas vecinales que se presentan en la Subalcaldía Periférica,

---

<sup>51</sup> Definición propia.

de acuerdo a los datos recogidos en las entrevistas realizadas en las diferentes “**Jefaturas de Unidad**” que conforman la Subalcaldía:

- Unidad de Desarrollo Humano y Culturas – Lic. Reynaldo Escobar
- Unidad de Mejoramiento Barrial (que valga la pena aclarar es la unidad focal por la temática de prestación de servicios) – Arq. Alvaro Eyzaguirre
- Unidad de Promoción Económica – Lic. Antonio Moreno
- Unidad de Fiscalización – Lic. Jaqueline Torrez
- Unidad de Administración Territorial – Arq. Miriam Villarroel

## **1. UNA VISIÓN GENERAL DE LOS PRINCIPALES EJES DE DEMANDA VECINAL**

Los principales ejes de demanda vecinal del Macrodistrito Periférica pertenecen a temáticas de diferente índole, que son atendidas por las diferentes *Unidades* de la Subalcaldía, en este sentido se ha considerado mostrar las mismas de acuerdo a la identificación de los propios Jefes de cada Unidad.

### **1.1. DEMANDAS CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE EDUCACIÓN**

El sector de educación se constituye en una de las áreas que ha presentado la mayor cantidad de demandas particularmente en lo concerniente al mantenimiento y mejoramiento de las unidades educativas del Macrodistrito se refiere. De acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de la Unidad de Desarrollo Humano y Culturas – Lic. Reynaldo Escobar, la demanda vecinal se circunscribe a la construcción de mayor número de Unidades Educativas, por un lado, y por otro al equipamiento de las mismas, que incluye mobiliario, mantenimiento y reparación de las aulas, baños, reposición de focos dañados y ventanas rotas, etc. Entonces de acuerdo a todos estos requerimientos, la Unidad de Desarrollo Humano tiene por tarea el mantenimiento de la infraestructura de las unidades educativas, es decir “...*el trabajo es de apoyo técnico en base a un equipo de arquitectos y obreros que*

*tienen a su cargo la reparación de bancos, revisión del sistema de alcantarillado, energía eléctrica, cambio de vidrios, así como otros deterioros que se puedan presentar*<sup>52</sup>.

A decir de toda la información obtenida, evidentemente ésta no es la única demanda, sino que existen otras complementarias a ésta como la generación de mayor monto de presupuesto para estas mismas Unidades Educativas, así como también mejoras en la calidad respecto del desayuno escolar, que son demandas que todos los años son presentadas desde las Juntas Escolares conformadas, sobre todo en las laderas por los mismos vecinos, Padres de Familia, que viven cerca de las Unidades Educativas, hecho que es importante ser notado, desde el punto de vista de que en muchos casos, las demandas correspondientes a este sector van de la mano de las demandas realizadas desde otros niveles como en algunos casos las Juntas Vecinales o los Comités de Vigilancia. Como menciona *José Blanes en su investigación – “La Paz, Juntas Vecinales y Comité de Vigilancia”*. Los establecimientos escolares que están dentro la jurisdicción de las juntas vecinales fueron construidos dentro el área de equipamiento de la zona a pedido de su población y gestionada por sus respectivos dirigentes. Para la construcción de estos centros educativos, los vecinos de las zonas marginales de la ciudad de La Paz, aportan con material y mano de obra. Los establecimientos escolares cuentan con una asociación de padres de familia que, en coordinación con la dirección del establecimiento, es la que acuerda los trabajos de ampliación y mejoramiento de los mismos. En estos trabajos también participan las juntas vecinales y juntos realizan los trámites correspondientes.<sup>53</sup>

Por otro lado, un dato que no puede ser perdido de vista, está ligado a la concentración de las demandas en relación al espacio geográfico, es decir, el Macrodistrito Periférica está conformado por tres distritos el 11, 12 y 13; de los

---

<sup>52</sup> Entrevista a Reynaldo Escobar – Jefe de la Unidad de Desarrollo Humano – Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: miércoles 8 de Septiembre de 2010].

<sup>53</sup> BLANES, José. Juntas Vecinales y Comité de Vigilancia [en línea]: documento electrónico de internet. 13 de Abril de 1998. La Paz; Bolivia. [fecha de consulta: 18 de abril de 2010]. Disponible en: <<http://iisec.ucb.edu.bo/projects/Pieb/archivos/Blanes-JuntasVecinalesyCVBolivia.pdf>>.

cuales la mayor cantidad de demandas se circunscriben al distrito 12 (parte central que agrupa a zonas como Cupilupaca, Villa Cinco Dedos, Villa Lazareto, Pokeni, San Juan Lazareto entre otras), correspondientes a zonas altas (ver mapa en anexos). Ahora bien, son estas zonas en las que se presenta mayor requerimiento de construcción de unidades educativas pero que, por las condiciones que presenta el terreno, al encontrarse la mayor parte de estas zonas en las laderas, la construcción de infraestructuras de manera general se hace dificultoso, algunas zonas son inaccesibles por medio de transporte de vehículos, lo que es una limitante para atender este tipo de demandas en estos sectores por el mismo hecho de ser laderas.

Ahora, si bien esta área en particular no ha registrado conflictos de envergadura que se hayan plasmado en manifestaciones violentas como marchas, bloqueos , etc., por parte de los padres de familia como ha ocurrido en varias ocasiones con el Gobierno municipal central, en cambio sí se puede hablar, desde la óptica de los funcionarios de la Subalcaldía, de un **“débil relacionamiento con las juntas escolares y de manera más particular con los dirigentes de las mismas”** que en algunos casos se produce a raíz de la **tergiversación** de demandas, se entremezclan con temas políticos y se pasan de demandas urgentes ya establecidas para su ejecución dentro del Plan de Operaciones Anual (POA), a demandas no previstas y en muchos casos que conllevan un pedido mucho mayor al inicial”<sup>54</sup>.

Sumado a ello, los conflictos que se dan a este nivel, como aspecto general a todos los sectores, están asociados a la **presión** ejercida en este caso por los padres de familia organizados a través de las juntas escolares y apoyadas por los directorios de las Juntas de Vecinos para que se las obras se realicen lo antes posible, en muchos casos antes del tiempo establecido para su ejecución o se construyan más centros educativos lo que de alguna forma genera una suerte de

---

<sup>54</sup> Entrevista a Reynaldo Escobar, Jefe de la Unidad de Desarrollo Humano - Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: miércoles 8 de Septiembre de 2010].

resquebrajamiento en las relaciones entre juntas escolares y funcionarios de la Subalcaldía y que se hace más evidente, como ya se mencionó, en sectores específicos como el distrito 12 en el cual las demandas son mayores y, técnicamente, difíciles de ser atendidas por las condiciones geográficas.

Cabe mencionar, también, que son periodos específicos de tiempo dentro de los cuales se dan este tipo de tensiones en las relaciones, más cabalmente entre diciembre y febrero, meses en los cuales se realiza todo el acondicionamiento de las unidades educativas para el inicio del periodo escolar y a mediados de año, durante las vacaciones invernales semanas en las que se realiza cambios y mantenimiento de las infraestructuras sobre todo en relación a la revisión de alcantarillados y sistema de energía eléctrica.

## **1.2. DEMANDAS EN EL SECTOR DE SALUD**

En relación a las demandas de este sector, la Subalcaldía Periférica tiene bajo su administración 10 centros de salud, los cuales al igual que las unidades educativas reciben el apoyo técnico para su mantenimiento. Sin embargo, si bien las demandas no adquieren el grado de presión como ocurre en el ámbito educativo, en cambio si hace visible la **demanda pasiva de la población por la Ampliación de Infraestructuras** que en muchos casos por las condiciones de las zonas donde estas se encuentran, así como por la antigüedad resultan pequeñas para la cantidad de pacientes que se atienden lo que al mismo tiempo representa un problema para la Subalcaldía ya que estas obras no pueden ser concretadas debido a un reducido presupuesto.

Las demandas por mayor infraestructura generalmente tienen una causa y es que, la mayoría de la población no cuenta con seguro médico y recurre a los centros de salud del área donde viven. Entonces, debe ser el Gobierno Municipal, el encargado de prestar esos servicios. Sin embargo si bien la Subalcaldía tiene a su cargo la atención de este sector, se ha podido notar que en algunas áreas,

carentes de infraestructura, equipamiento y personal profesional, se ha delegado dicha atención a entidades privadas como PROSALUD o consultorios médicos de instituciones religiosas que se encargan de la atención médica de las poblaciones marginales, desde hace más de 5 años. Entonces, teniendo en cuenta esta situación es que la demanda realizada hacia la institución está más relacionada hacia los aspectos técnicos, que son los menos visibles, sin embargo la mayor demanda referida a la calidad en la atención de los pacientes, el reducido N° de personal, así como el requerimiento de equipamiento están más dirigidas hacia la Caja Nacional de Salud como principal actor demandado.

### **1.3. DEMANDAS POR MAYOR SEGURIDAD CIUDADANA**

Sin duda uno de los temas que ha generado una mayor demanda de atención no sólo a nivel de Subalcaldía, sino también de Gobierno Municipal, Gobierno Central y la Institución Policial está asociado a la demanda por la implementación de mecanismos que ofrezcan mayor seguridad a los ciudadanos.

Una de las demandas recurrentes en este Macrodistrito es el pedido de los vecinos por la construcción de más retenes policiales, la presencia de mayor cantidad de policías, así como también el cierre de centros nocturnos sobre todo en zonas eminentemente comerciales como Villa Fátima Central, que ha sido escenario de asesinatos en el último año, y otras zonas como Kalajahuirra, Villa El Carmen, Chuquiaguillo, Minasa que son lugares de asaltos cotidianos a taxistas y choferes en general.

Por otra parte, con respecto de la concentración de las demandas en cuanto al espacio geográfico, cabe mencionar que éstas se concentran en mayor grado en el distrito 13, que engloba a 45 zonas (Villa Fátima Central, Villa El Carmen, Barrio Gráfico, Barrio Petrolero, etc.) muchas de ellas que por su carácter comercial, de transporte turístico, así como empresarial presentan elevadas cifras de hechos delincuenciales, además de tener la peculiaridad, a diferencia del distrito 12 que

abarca toda la Av. Periférica, de agrupar la mayor cantidad de locales nocturnos, joyerías, centros comerciales, mercados que son el aditamento para hacer mayor la demanda por atención hacia la seguridad ciudadana.

Dentro de este panorama, se han tenido conflictos de amplitud. Como ejemplo más claro de ello, aunque en base a manifestaciones con características diferentes, se **generaron “vigilias y protestas pacíficas en casos particulares y en algún caso se llegó a los golpes, insultos y violencia”** por parte de vecinos que pedían exactamente lo mismo: la construcción de módulos policiales.

#### **1.4. DEMANDA POR OTROS SERVICIOS - CONSTRUCCIÓN DE OBRAS PARA EL MEJORAMIENTO BARRIAL (CONSTRUCCIÓN Y ASFALTO DE VÍAS, PAVIMENTADOS, LIMPIEZA DE SUMIDEROS, RECOJO DE ESCOMBROS, REPARACIÓN DE LUMINARIAS, ETC.).**

Desde la óptica de la diversidad de demandas vecinales que deben ser atendidas desde la Subalcaldía Periférica, es precisamente la atención de Servicios de Mejoramiento Barrial uno de los ejes que adquiere mayor relevancia en cuanto a mayores demandas se refiere. Sin duda, son las demandas por la prestación de estos servicios las que ocupan gran parte de la Atención de la Subalcaldía Periférica, éstas forman parte esencial, alrededor del 60% de los requerimientos reflejados en los Programas de Operación Anual (POA's) elaborados por las Juntas Vecinales de cada zona.

En este sentido, de acuerdo a la entrevista realizada al jefe de La Unidad de Mejoramiento Barrial, Arquitecto Alvaro Eyzaguirre, las demandas vecinales se circunscriben sobre todo en planificación y ejecución de obras de mediana magnitud como el pavimento y asfalto de calles, construcción de muros de contención, graderías, recojo de escombros, cambio de luminarias en mal estado, limpieza de ríos, es decir, el apoyo se da más a un nivel **técnico**, a partir del cual la unidad se aboca específicamente a concretar todas las obras ya previstas en los POA's.



No obstante, en muchos casos la atención a la ejecución de diversas obras conlleva también la generación de ciertos conflictos ya que, un aspecto casi general es que *“muchas obras no se concretan en el tiempo determinado, lo que da lugar a que exista una presión por parte de los vecinos, lo que no significa que la Subalcaldía no esté cumpliendo sino que en algunos casos, por ejemplo, es la empresa constructora la que da lugar al retraso, y provoca en los vecinos la susceptibilidad de que nosotros no estamos cumpliendo y vienen con reclamos y en muchos casos debemos lidiar con un grupo de vecinos exaltados que exigen la realización de la obra inmediatamente”*<sup>55</sup>

Por otra parte, respecto de la incidencia de las demandas en relación al espacio geográfico y componente social, no podemos afirmar que estas demandas tiendan a concentrarse en determinados distritos, sino que más bien se manifiestan de igual manera en las diferentes zonas de todo el Macrodistrito de acuerdo a sus condiciones que hacen que las obras sean de mayor o menor grado, desde bacheos, asfaltos, pavimentados, que se realizan en zonas con constante flujo vehicular como la Av. Periférica, Villa Fátima Villa el Carmen, Chuquiaguillo, hasta muros de contención, graderías y embovedado de ríos sobre todo en las zonas que están en la parte superior de la Av. Periférica.

Dado que este tipo de demandas forman parte de poco más de la mitad de requerimiento de los vecinos, como se había mencionado anteriormente, esta área es proclive a que se generen conflictos entre Juntas y Subalcaldía, ya sea por el tema de retraso en las obras, por una mala ejecución que no necesariamente va por cuenta de la Subalcaldía, sino más bien de la empresa contratada por licitación, o muchas veces desde la propia Subalcaldía se debe hacer una **priorización** de las obras que proponen las Juntas Vecinales dentro de sus POA's, debido al limitado presupuesto para realizar las mismas, es entonces que

---

<sup>55</sup> Entrevista a Álvaro Eyzaguirre, Jefe de la Unidad de Mejoramiento Barrial - Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: miércoles 17 de Noviembre de 2010].

se generan los desacuerdos en ver que obra se incluye y que obra debe ser postergada, de acuerdo al grado de importancia de las mismas.

Ahora bien, tomando en cuenta el último estudio de conflictividad de la Fundación Unir Bolivia, se corrobora el hecho de que *aunque este tipo de conflictos no suele ser de gran envergadura y sólo excepcionalmente deriva en violencia, su continua existencia ocasiona un creciente malestar en la población.*<sup>56</sup> Sin lugar a dudas, a partir de las entrevistas realizadas sobre todo en relación a la Unidad de Mejoramiento Barrial, es posible advertir que son requerimientos como la instalación y cambio de luminarias así como el mejoramiento de las vías públicas, limpieza de sumideros, entre otras las que forman parte de los temas que generan malestar de los vecinos quienes, si bien no reflejan su molestia derivada en violencia, *“las demandas son continuas, y en muchos casos no se puede dar lugar a la atención oportuna ya que la Subalcaldía no cuenta con todo el equipo suficiente y en muchos casos el presupuesto es limitado”*<sup>57</sup>

#### **1.5. DEMANDAS POR LA DELIMITACIÓN DEL ESPACIO TERRITORIAL DE VIVIENDAS.**

Otro de los grandes temas que son parte de todas las demandas que se presentan en el Macrodistrito Periférica tiene que ver con la delimitación del espacio territorial en el cual se construyen viviendas, las cuales en algunas ocasiones se encuentran fuera de área, o invaden terrenos ajenos, y que a decir de la Jefe de la Unidad de Fiscalización son demandas frecuentes que en muchos casos no pueden ser atendidas de forma inmediata por los procesos de tramitación que se siguen para la legalización, medición y creación de las planimetrías de estos espacios.<sup>58</sup>

A partir de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la Subalcaldía, así como de Asambleas en las que estuvieron presentes tanto vecinos como Subalcaldía, es que se ha podido observar que esta Unidad de la que se hace mención es una de las que atiende mayor número de demandas después de la Unidad de Mejoramiento Barrial.

---

<sup>56</sup> FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA. Informe sobre Conflictividad Social en Bolivia Enero a Mayo de 2010, La Paz, Bolivia. 2010. 10 p.

<sup>57</sup> Entrevista a Álvaro Eyzaguirre, Jefe de la Unidad de Mejoramiento Barrial – Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: miércoles 17 de Noviembre de 2010].

<sup>58</sup> Entrevista a Miriam Villarroel, Jefe Unidad de Gestión Territorial, Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: 19 de noviembre de 2010].

Particularmente, la mayor parte de las demandas atendidas desde la Unidad de Fiscalización se enfocan en tres aspectos:

- Control de Torrenteras
- Aprobación de planimetrías
- Control para Evitar loteamientos.

En base a estas demandas, es que se puede afirmar que esta Unidad es una de las que está expuesta a la generación de conflictos, sobre todo en relación a la aprobación de planimetrías de nuevas construcciones *“en ciertos momentos los propietarios sobrepasan los límites establecidos y esto deriva en multas y sanciones que deben ser cumplidas según la normativa legal que tenemos pero que en muchas ocasiones el vecino desconoce y termina en juicios o mayores trámites para su legalización”*<sup>59</sup>. Por otra parte, el control para evitar loteamientos es uno de los temas que ha generado mayor cantidad de conflictos entre loteadores y gente que sin la información debida realiza la compra de terrenos que ya tienen otro propietario. Estos temas son permanentes y crecientes debido a que las construcciones ilícitas y ocupación de terrenos en las laderas es constante y en muchos casos el escaso número de personal no permite ejercer todo el control y, las condiciones de acceso a muchas de estas laderas es limitada. En este mismo sentido, un detalle importante para esta investigación tiene que ver con el hecho de que muchas veces en esta unidad se atienden desde casos en los cuales existe un *“traspaso de límites entre viviendas, deshecho de escombros en vía pública; hasta quejas en las que vecinos reflejan su molestia porque una pelota de fútbol pasa de una casa a otra...”*.<sup>60</sup>

Por otra parte, en relación al ámbito geográfico en el que se tienden a concentrar la mayor cantidad de demandas de acuerdo al informe de la Unidad de Fiscalización, se tienen mayor incidencia en el distrito 12 en el que se tiene una mayor disposición a la construcción de nuevas infraestructuras en medio de un espacio geográfico un tanto irregular por ser periferia y que cada vez se va extendiendo hacia la parte más alta de los cerros.

---

<sup>59</sup> Informe de Gestión 2010, Jaqueline Torrez - Jefe de la Unidad de Fiscalización Subalcaldía Periférica; realizada en Asamblea General convocada por el Comité de Vigilancia del distrito 12; 14 de enero de 2011.

<sup>60</sup> Ídem.

## **1.6. DEMANDAS POR EL CONTROL Y ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO URBANO.**

Otra de las demandas que se presenta no sólo a nivel de Subalcaldía, sino que se constituye en uno de los mayores retos a superar desde la instancia central de Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, tiene que ver con el control y organización del espacio público urbano que en los últimos años ha presentado un incremento considerable de comerciantes gremiales no sólo en el centro de la ciudad, sino también en las principales zonas de los diferentes Macrodistritos con amplio carácter comercial.

En esta vía, este tipo de demandas por un mayor control y organización del espacio público se presentan con mayor frecuencia en zonas como Villa Fátima Central, perteneciente al Distrito 13, que al ser zonas eminentemente comerciales se caracterizan por la presencia excesiva de puestos de venta en vía pública, ocupando las aceras, que provoca no sólo un roce permanente entre vecinos y comerciantes, sino que genera conflictos entre comerciantes y Gobierno Municipal, en este caso Subalcaldía. De esta manera se corrobora las afirmaciones realizadas por René Pereira Morató en su estudio titulado **“Las contradicciones entre el derecho al empleo y el derecho a la ciudad”**, cuando afirma que:

*“Por las características del comercio en vía pública, el excesivo número y gran concentración de comerciantes en la calle que hace uso abusivo del espacio público, el sector gremial debería estar en permanente conflicto con varios frentes: la Alcaldía, los vecinos, los comercios formales y entre ellos mismos”.*<sup>61</sup>

Por otro lado, es evidente que en zonas comerciales como Villa Fátima, se genera, en primer lugar, una constante demanda vecinal por mayor control de parte de la Subalcaldía hacia comerciantes que extienden el tamaño de sus puestos por encima de lo que permite la norma, y en segundo lugar, la demanda vecinal está dirigida a no permitir que más calles de estas zonas sean ocupadas por familiares de los comerciantes. Está claro que con los vecinos las relaciones se vuelven más tensas en las zonas más comerciales, donde el espacio urbano es el espacio de conflicto. Un ejemplo lo brinda una funcionaria municipal:

---

<sup>61</sup> MORATÓ, Pereira René. Las Contradicciones entre el Derecho al Empleo y el Derecho a la Ciudad, [en línea]: documento electrónico de internet. 2008 [fecha de consulta: 15 de noviembre de 2010].

*“...en Villa Fátima, la junta de vecinos y el comité de vigilancia, por así decirlo, están cansados que los comerciantes minoristas salgan a partir del jueves en la noche, si su autorización es para el sábado. Entonces les cierran toda la calle Miguel Aparicio y hay empresas que no pueden sacar sus camiones, ni meter su mercadería y entonces crea un conflicto social, ya no es solamente que el gremial viene a la oficina... sino viene la junta de vecinos y dice, vamos a bloquear las calles y es la única manera de que nos van a entender. Entonces es un problema bastante grande porque tenemos muchos actores que juegan en esto, no es solamente el GMLP y el comerciante, la junta de vecinos, la Subalcaldía, la dirección de mercados, viabilidad, tenemos varios actores.....” (Entrevista realizada el 7 de febrero de 2008).”<sup>62</sup>*

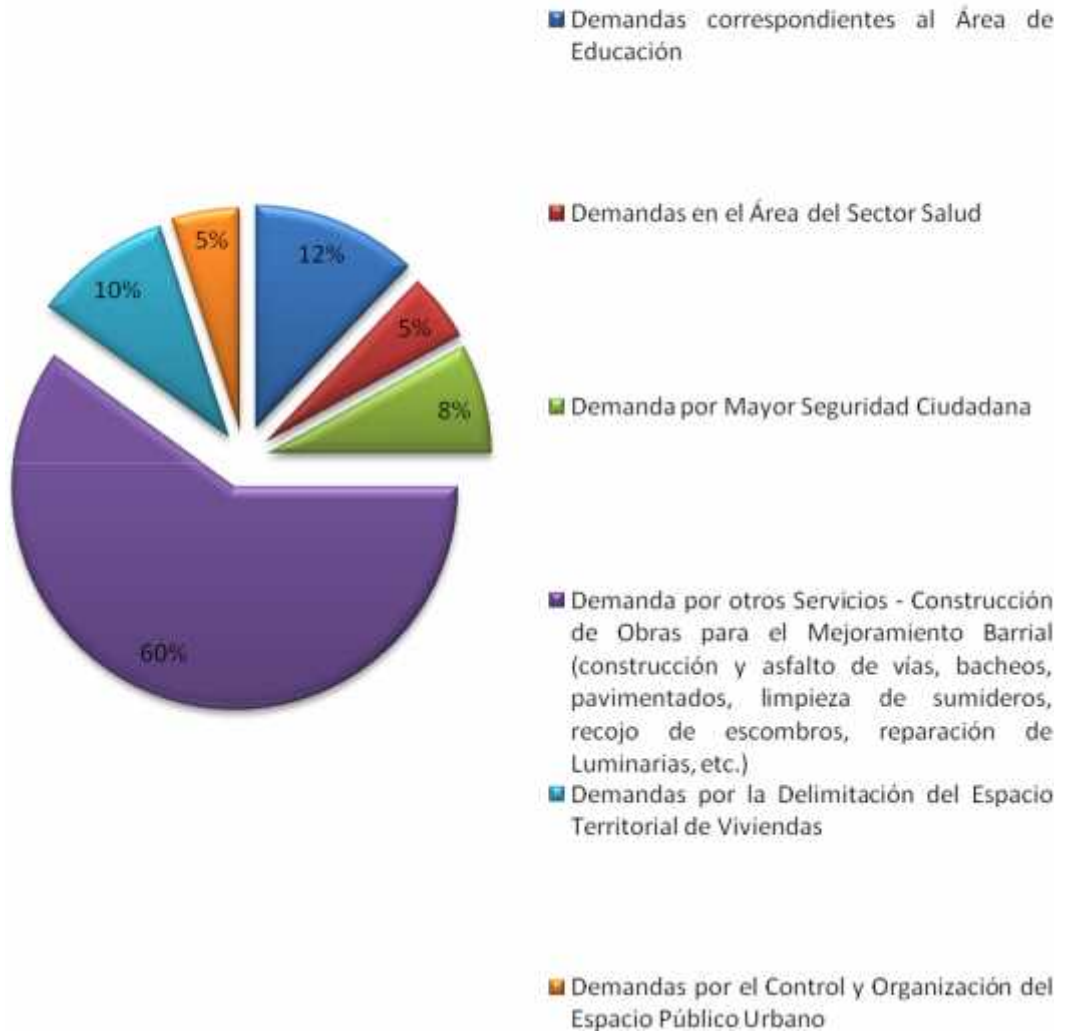
Ahora, si bien las demandas son presentadas por los mismos vecinos, cabe notar que de parte del sector gremial la demanda hacia el Gobierno Municipal, está dirigida a incrementar el número de patentes para legalizar los puestos de venta existentes, lo que se convierte en un tema de constante atención ya que la misma normativa municipal presenta ciertas restricciones para ello. No profundizamos más este punto debido a que es sólo una mención de las diversas demandas a ser atendidas desde la Subalcaldía, más no así un estudio específico de la misma, pero que es un insumo fundamental para este estudio ya que es uno de las demandas más proclives a generar conflictos en la Subalcaldía Periférica, ámbito de nuestro estudio.

En este sentido, teniendo una puntualización de las principales demandas vecinales que se presentan en la Subalcaldía Periférica, a partir de diversos temas que sin duda tienen como fundamento la mejora en la calidad de vida de los habitantes, y de acuerdo a todo lo desarrollado, en base a los datos recogidos, las demandas de acuerdo a su incidencia pueden graficarse de la siguiente manera:

---

<sup>62</sup> Ídem.

## PRINCIPALES DEMANDAS IDENTIFICADAS EN EL MACRODISTRITO PERIFÉRICA



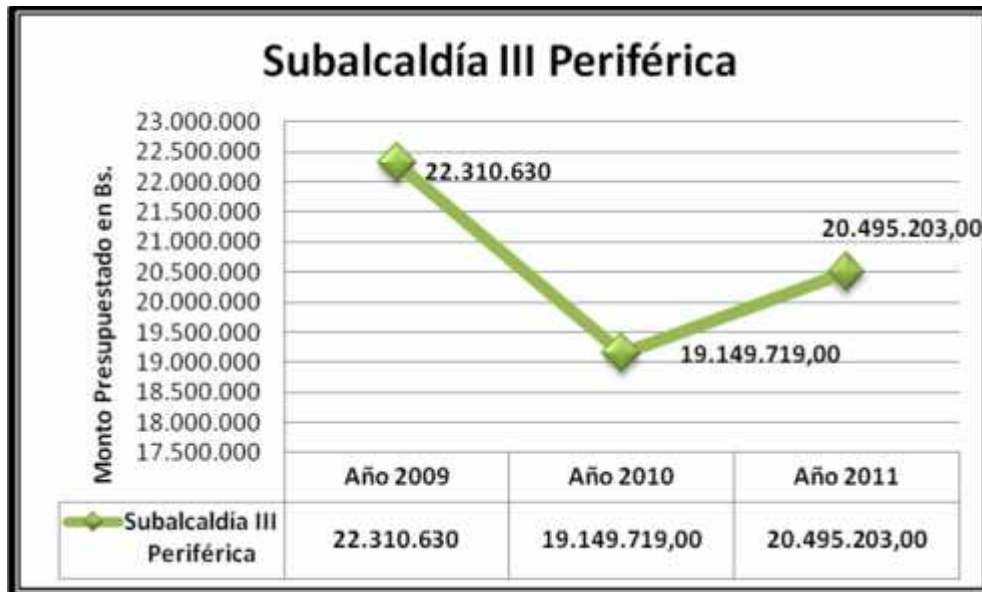
## 2. PRESUPUESTO Y ATENCIÓN DE DEMANDAS

Ahora bien, cabe mencionar que uno de los mayores problemas que se presenta no sólo para este Macrodistrito sino también en todos las demás, es el reducido monto presupuestario con el que cuenta la Subalcaldía para la atención de todas estas demandas. Es así que realizando una revisión del POA y Presupuesto General tanto de la gestión 2009, 2010 y 2011 es posible advertir que el presupuesto asignado a las Subalcaldías no sobrepasa los 22 millones de bolivianos, siendo Periférica el Macrodistrito que por su dimensión y cantidad de población es el que recibe una mayor cantidad de recursos, pero que sin embargo no logran cubrir todas las necesidades existentes.

<b>CENTRO ADMINISTRATIVO</b>	<b>PRESUPUESTO 2009 APROBADO</b>
Subalcaldía I Cotahuma	17.745.313
Subalcaldía II Maximiliano Paredes	20.041.680
<b>Subalcaldía III Periférica</b>	<b>22.310.630</b>
Subalcaldía IV San Antonio	17.177.012
Subalcaldía V Sur	19.798.535
Subalcaldía VI Mallasa	5.867.233
Subalcaldía VII Centro	6.872.015
Subalcaldía VIII Hampaturi	3.309.222
Subalcaldía IX Zongo	3.853.595
<b>TOTAL</b>	<b>116.975.235</b>

Ahora bien, estos recursos están destinados a cubrir proyectos que deben ejecutarse año tras año como una tarea básica de la Subalcaldía (proyectos recurrentes), tanto nuevos como de continuidad en el caso de aquellos que no sean concluido en el lapso de un año. Al mismo tiempo gran parte del presupuesto asignado a estas entidades tiene por objetivo cubrir los costos de proyectos vecinales elegibles, es decir, proyectos priorizados directamente por la comunidad en coordinación con el Comité de Vigilancia y las OTB's respectivas de cada distrito municipal, obras que consideran las necesidades de los distritos, entendidas como acciones que permitan disminuir la pobreza, y las vocaciones de manera de redirigir las obras hacia el desarrollo del distrito.

Por otro lado, revisando los datos del monto presupuestario de 2010 y 2011 es posible ver que los montos asignados se encuentran, casi, en los mismos niveles, existiendo una variación relativa en los tres años; en base a lo cual su distribución puede ser clasificada en relación a 5 parámetros: 15% funcionamiento, 13% proyectos estructurantes, 5% proyectos de continuidad, 8% sectorial y 61% para la atención ciudadana que engloban a las 147 zonas de los distritos 11, 12 y 13 del Macrodistrito Periférica.





### **3. LA CONFLICTIVIDAD EN BASE A LOS PRINCIPALES EJES DE DEMANDA DEL MACRODISTRITO PERIFÉRICA**

Antes que nada, debo aclarar que si bien en la metodología de investigación se planteó recurrir a la revisión de “**Documentos de Registro de Conflictos**”; a la fecha la Subalcaldía NO cuenta con ningún tipo de documentación de **Seguimiento y Monitoreo de Conflictos**, lo cual dificulta el poder determinar qué conflictos son los que más se presentan. Por lo tanto, en lo respecta a esta parte se toma como base la información de las **entrevistas** realizadas sobre todo a las y los Jefes de Unidad y en base a la tipología de conflictos propuesta por la Fundación Unir, en sus informes de Conflictividad, proponer una tipología que se acomode a las características del Macrodistrito Periférica.

Dado que los conflictos son de diversa índole, en relación a las demandas que pueden generarlas, es que la clasificación de los mismos dentro del ámbito municipal se hace amplia. Sin embargo guiándonos en la clasificación tipológica de conflictos propuesta por la fundación UNIR Bolivia es que se pueden identificar los siguientes tipos de conflictos de acuerdo al ámbito específico de investigación, en este sentido, son cuatro los tipos de conflictos que se presentan en mayor grado:

<b>TIPO DE CONFLICTOS PROPUESTA POR LA FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA</b>
Laboral/salarial
Gestión administrativa
Prestación de servicios públicos (Demanda por Obras)
Medidas económicas/situación económica
Cuestionamiento y/o reconocimiento de autoridad
Situación/medidas legales
Tierra y Territorio
Incumplimiento de convenios
Recursos naturales y medio ambiente
Administración de recursos económicos
Ideológico/político
Seguridad ciudadana
Derechos Humanos
Otros
Fuente: III Informe de Conflictividad-Fundación UNIR Bolivia (2009)

## Conflictos recurrentes en la Subalcaldía Periférica:



En este esquema podemos identificar con prioridad, tres temáticas de conflicto, la primera relacionada a la prestación de servicios (demanda por obras), dentro de la cual los conflictos se circunscriben sobre todo al sector educativo y se reflejan principalmente a la **presión** ejercida por las Juntas Escolares para que se construyan un mayor N° de Unidades Educativas o algunos conflictos que se presentan con las Juntas Vecinales por el retraso en la ejecución de obras o la demanda de incorporación de más obras dentro de los POA's, que sin duda son dos grandes temas que generan una suerte de impases tanto con los técnicos como con la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Así mismo encontramos conflictos relacionados a la Gestión Administrativa, a partir de la cual, como un primer aspecto, las multas y sanciones impuestas desde la Unidad de Fiscalización a dueños de nuevas construcciones por incumplimiento de la normativa que regula la construcción de nuevas viviendas derivó en **demandas y procesos judiciales**.

Por otro lado, encontramos conflictos relacionados a temas de seguridad ciudadana, entre de los cuales los vecinos fueron protagonistas de **bloqueos de calle, protestas, y confrontación tanto entre vecinos como con la Guardia Municipal**, esto por la disputa de ubicación de una nueva Estación Integral de Policía por ejemplo.

Como aditamento a estos conflictos identificados, la cuarta temática de conflicto corresponde en gran manera a las Juntas Vecinales, que dicho sea de paso, se constituyen en conflictos internos dentro de las Juntas de Vecinos y en algún caso al interior de los Comités de Vigilancia, que tienen incidencia en la atención pronta de demandas; este punto será aclarado más adelante.

\* Ahora bien, es pertinente aclarar que dentro de esta clasificación un factor que debe ser considerado está relacionado a la **complejidad** de los conflictos. Muchas veces estos, según Vinyamata, pueden darse en dos niveles:<sup>63</sup>

- **CONFLICTOS SECTORIALES.-** Caracterizados por tener una complejidad controlada dado que se desarrollan en ámbitos en los cuales los intereses están poco dispersos y se tiende a hacia un objetivo en común, por ejemplo las familias, los negocios, empresas, etc.
- **CONFLICTOS MULTISECTORIALES.-** Estos conflictos tienen alta complejidad dado que generan situaciones en las que existe una alta confluencia de intereses distintos, por parte de los diferentes actores sociales, individuales y/o grupales, que pueden resultar contrapuestos.

En este sentido, si bien desde la Subalcaldía se presentan conflictos de ambos tipos, son los conflictos multisectoriales los que por su nivel de complejidad requieren de un atención mucho mayor para su abordaje, así como de mecanismos y estrategias específicas para lograr soluciones, esto precisamente porque, más allá de los intereses que tengan los diferentes actores tanto la institución como las Juntas de Vecinos, Comités de Vigilancia y otros, en los conflictos multisectoriales lo que importa, son las necesidades de las partes en conflicto que no son negociables y deben ser logradas con efectividad, son este tipo de conflictos a los que nos abocamos en esta investigación.

Por otra parte, estos conflictos multisectoriales, desde la óptica de Josep Redorta están vinculados también a otra tipología, que aunque de connotación más psicológica, es conveniente mencionarlos para esta investigación; **los conflictos por Expectativas**

---

<sup>63</sup> VINYAMATA, Eduard. Tratamiento y Transformación de Conflictos - Métodos en Conflictología. Barcelona, Editorial Ariel. 46 p.

desde su definición se dan porque *“Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno (s) esperaban del otro (s). La variable relevante de este tipo de conflictos es el incumplimiento de ideas previas concebidas respecto del otro en un escenario futuro”*.<sup>64</sup>

Los conflictos por prestación de Servicios (Demanda por Obras), Mayor Seguridad Ciudadana y Gestión Administrativa pueden acomodarse dentro de esta tipología planteada por Redorta, dado que un factor clave es la expectativa que tiene el vecino para que estas demandas de mejora sean atendidas por la Subalcaldía en el menor tiempo posible, pero que sin embargo, muchas veces su retraso o no ejecución da lugar al descontento y la molestia del mismo generando un conflicto, “fallo” a las expectativas del vecino para que una demanda sea atendida.

En relación a los conflictos por cuestionamiento de autoridad, si bien en un inicio no estaban contemplados en la investigación, se ha podido ver que son conflictos que tienen un gran impacto en la ejecución o concreción de ciertas obras que debe llevar adelante la Subalcaldía, si bien no es un tipo de conflicto que se desencadene directamente entre Subalcaldía y Vecinos, en cambio al ser un conflicto que se presenta al interior de las Directivas de Juntas Vecinales en los cuales surgen dos presidentes de Junta reconocidos por dos grupos diferentes de vecinos del sector al cual representan; provoca que en muchos casos desde la Subalcaldía haya una desorientación al momento de la coordinación con estos para la ejecución de alguna obra y terminan por afectar al cumplimiento de las diversas demandas vecinales, poniendo de manifiesto el desencuentro y contraposición entre dos grupos de vecinos.

*“A veces en la misma zona se da la dualidad de representantes de Juntas Vecinales y eso para nosotros constituye un conflicto porque ambas se declaran legales y no sabemos cuál es la Junta con la que vamos a trabajar realmente porque no podemos concebir que en una zona haya dos juntas vecinales. Ahora por ejemplo, en el distrito 12 han tenido internamente entre dirigentes algunas diferencias, problemas, temas muy serios que han estado provocando cierta división de manera que en algunas de las vecindades los vecinos ya no saben a quién dirigirse, ambas representaciones se consideran legales y vienen con sus papeles para probar eso... es bien complicado, porque a la final nosotros nos debemos a los*

---

<sup>64</sup> REDORTA, Josep, **Mediación Comunitaria - Conflictos en el Escenario Social Urbano**. Barcelona, Editorial Paidós, Agosto de 2003, 235 p.

*vecinos y es por eso que esa parte interna la dejamos para que ellos lo solucionen, lo resuelvan porque no puede haber injerencia del municipio. En ese sentido, ese es uno de los problemas que estamos enfrentando ahora y yo tengo la esperanza de que se vayan superando poco a poco, de manera que en el 2011 por lo menos no tengamos dualidad de juntas sino todas las juntas que deben ser estén ahí para que podamos coordinar y trabajar con los diferentes presidentes”* <sup>65</sup>

En este marco desde la óptica de Redorta, también se puede hablar de otro tipo de conflicto denominado **Conflicto de Poder** a partir del cual la variable principal está asociada a la “*Capacidad de ejercer presión o influencia sobre la otra parte, es decir, existe una disputa porque una de las partes quiere mandar, dirigir o controlar más que la otra*”<sup>66</sup>. A decir de los funcionarios entrevistados, esta figura se genera al interior de algunas Juntas de Vecinos, quienes provocan que estos conflictos internos de doble representatividad vecinal tengan incidencia directa en la atención de demandas vecinales, lo que da paso a que la Subalcaldía deba intervenir de alguna forma, es decir, como un tercero que acerca a las partes en conflicto (conciliación) pero que no necesariamente tiene a esta entidad como parte fundamental del mismo, aclaro que este punto será visto desde un estudio de caso específico.

Por tanto, a partir de la tipología ya esbozada es posible condensar como un primer punto, ciertas características de los conflictos que se presentan en la Subalcaldía:

- Conflictos Multisectoriales de alta complejidad
- Los conflictos se circunscriben a cuatro temáticas en particular:
  - **Prestación de Servicios Públicos**
  - **Seguridad Ciudadana**
  - **Deficiente Gestión Administrativa (trámites)**
  - **Cuestionamiento y/o Reconocimiento de Autoridad (al interior de las Juntas Vecinales) que afectan a la atención pronta de demandas por parte de la Subalcaldía.**
- Los conflictos de desarrollan en base a dos patrones:

---

<sup>65</sup> Entrevista a Marfa María Inofuentes, Subalcaldesa - Macrodistrito Periférica, [fecha de entrevista: 28 de Septiembre de 2010].

<sup>66</sup> Óp. Cit, Pág.157.

– **Conflictos por Expectativas Sociales no cumplidas**

– **Conflictos de Poder**

- Agrupan a actores sociales organizados.
- En este tipo de conflictos se superponen las necesidades antes que los intereses de las partes.
- En ciertos casos la Subalcaldía debe intervenir como *intermediaria* en conflictos que no necesariamente los incluye como actores principales.

#### **4. PRINCIPALES ACTORES DEMANDANTES**

Como se vio anteriormente un elemento estructural del conflicto tienen que ver con las *partes o actores*. Dentro del contexto estudiado, los conflictos han agrupado a un actor clave y tres actores secundarios: Juntas de Vecinos (principal), Comités de Vigilancia, Asociación Comunitaria de Distrito y la Federación de Juntas Vecinales Noreste (FEJUVE NORESTE), como partes que intervienen en segunda instancia.

##### **4.1. JUNTAS DE VECINOS**

Las Juntas Vecinales son las organizaciones territoriales básicas al nivel urbano. Estas han sido tomadas en cuenta por la, ya abrogada Ley de Participación Popular, para la implementación del proceso de planificación participativa. Cuentan con autoridades, estatutos y reglamentos, están afiliadas a la Federación de Juntas Vecinales del Municipio y se rigen por los reglamentos y estatutos de ésta.

Ahora bien, en muchos casos se confunde el barrio con la junta. En La Paz se suele hablar de zonas, de barrios y de juntas. En el primer caso la zona suele ser un espacio grande donde pueden encontrarse varias denominaciones de barrios. Estos son referencia de tipo espacial, mientras que la junta es la referencia institucional de una zona o de un barrio. La junta significa un territorio social y políticamente constituido. En muchas ocasiones existen varias juntas vecinales en una zona o en un barrio, en el caso del Macrodistrito se tienen 145 Juntas Vecinales<sup>67</sup>. Como indica Blanes en su estudio *La Paz, Juntas Vecinales y Comités de Vigilancia*, “Su formación es antigua, se remonta a la organización de la población criolla poscolonial, con la que estos ciudadanos defendían

---

<sup>67</sup> Ver anexo N° 11.

*sus derechos en una ciudad gobernada por blancos. Las juntas desempeñaron papeles de mediación de tipo representativo, particularmente en la época de los cabildos. Pero las juntas de las que hablamos hoy, aquí, son cualitativamente distintas, ahora son las organizaciones de los barrios pobres”.*<sup>68</sup>

Un aspecto que salta a la vista está relacionado con la influencia **del espacio territorial** que cada Junta representa, este hecho guarda bastante relación con la capacidad de gestión de sus problemas. Cuando el territorio de estas zonas es grande, ocurren diferentes formas de fragmentación interna para hacer viable su gobierno interno, para manejar la solución de las diferentes necesidades de cada zona o barrio, sin duda este aspecto en muchas ocasiones puede ser factor clave tanto en el abordaje de conflictos como en la generación de los mismos y que consecuentemente deben ser gestionados desde la Subalcaldía.

Ahora bien, recordemos que los conflictos se dan sobre la base de las relaciones que puedan existir entre dos partes, en este sentido, **la relación con el G.A.M.L.P a través de la SUBALCALDÍA está en función de la ejecución de obras en sus barrios.** Para ello los dirigentes vecinales tienen la tarea de lograr la ejecución de obras de mejoramiento barrial, en el caso del Macro Periférica, además de esta tarea, la mayor parte de los dirigentes vecinales debe, también, regularizar los asentamientos urbanos, a partir de los cuales se deben establecer negociaciones con la Subalcaldía para regularizar dichos asentamientos.<sup>69</sup>

Como se había visto en el capítulo anterior son bastantes las demandas que las Directivas de Juntas Vecinales deben canalizar, recordando entre ellas la regularización de los nuevos asentamientos, la dotación de infraestructura, equipamiento, servicios básicos, mayor seguridad ciudadana, etc.

---

<sup>68</sup> BLANES, José. Juntas Vecinales y Comité de Vigilancia [en línea]: documento electrónico de internet. 13 de Abril de 1998. La Paz; Bolivia. [fecha de consulta: 18 de abril de 2010]. Disponible en: <<http://iisec.ucb.edu.bo/projects/Pieb/archivos/Blanes-JuntasVecinalesyCVBolivia.pdf>>.

<sup>69</sup> Ídem.

## **4.2. FEDERACIÓN DE JUNTAS VECINALES NORESTE (FEJUVE NORESTE)**

La Federación de Juntas Vecinales Noreste se constituye en otro de los actores, que aunque en menor grado y las menos veces posibles, interviene en los conflictos. Si bien esta es una entidad que agrupa la representación de todas las Juntas Vecinales, valga aclarar sólo del Macrodistrito Periférica, tiene más un carácter **orgánico**, vale decir, se aboca más a tratar temas de estructura y organización de las Juntas vecinales como estructuras de representación Vecinal más que estar directamente vinculadas a defender las necesidades y demandas específicas de los vecinos de cada uno de los distritos. Sin embargo, al igual que las Asociaciones Comunitarias, en situaciones de conflicto son verdaderos respaldos de las Juntas de Vecinos para ejercer **presión** sobre alguna demanda de grandes dimensiones.

## **4.3. COMITÉS DE VIGILANCIA**

Otro de los actores visibles en los conflictos son los Comités de Vigilancia. Estas entidades al ser los ejes articuladores de las demandas de las Asociaciones Comunitarias y Juntas Vecinales, tiene la importante tarea de canalizar las iniciativas y acciones en beneficio de la colectividad, pero más allá, también se constituyen en agentes de fiscalización hacia todas las acciones que realiza el Municipio a través de las Subalcaldías, entre ellas recepciona documentación del GM, como el POA e informes económicos, piden aclaraciones e interpretaciones de los mismos; además de participar en los talleres de planificación participativa que organiza el GAMLP para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA).

Además de ser un canalizador de demandas el CV se constituye en una instancia de coordinación entre todos los actores mencionados, su alcance es bastante grande dentro del Macrodistrito Periférica y es que además, al ser tres CV una por cada distrito (Distritos 11, 12 y 13) se constituyen en los agentes más cercanos a conocer las necesidades particulares de cada uno de estos distritos así como también estar en permanente contacto con las Juntas vecinales.

Un aspecto que es importante destacar es el tipo de relacionamiento entre esta instancia y FEJUVE, que se caracteriza por la disputa de la representatividad de las Juntas



Vecinales, hecho que sin duda es un dato importante porque este tipo de tensiones entre actores muchas veces puede dificultar la generación de acuerdos en el desarrollo de conflictos que se puedan presentar a nivel de Subalcaldía.




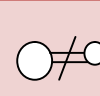



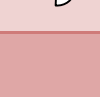

#### **4.4. ASOCIACIÓN COMUNITARIA**

Las Asociaciones Comunitarias, son instancias que al igual que los CV se consideran canalizadores de demandas, ya que al encontrarse en cada uno de los distritos y estar conformado por Presidentes de Juntas Vecinales del mismo distrito, tienen conocimiento de los mínimos requerimientos de los vecinos. Por otra parte, esta instancia es un actor crucial en el desarrollo de cualquier conflicto ya que pueden constituirse como **catalizadores** en un conflicto, son partícipes directos en la planificación y elaboración de los POA's.

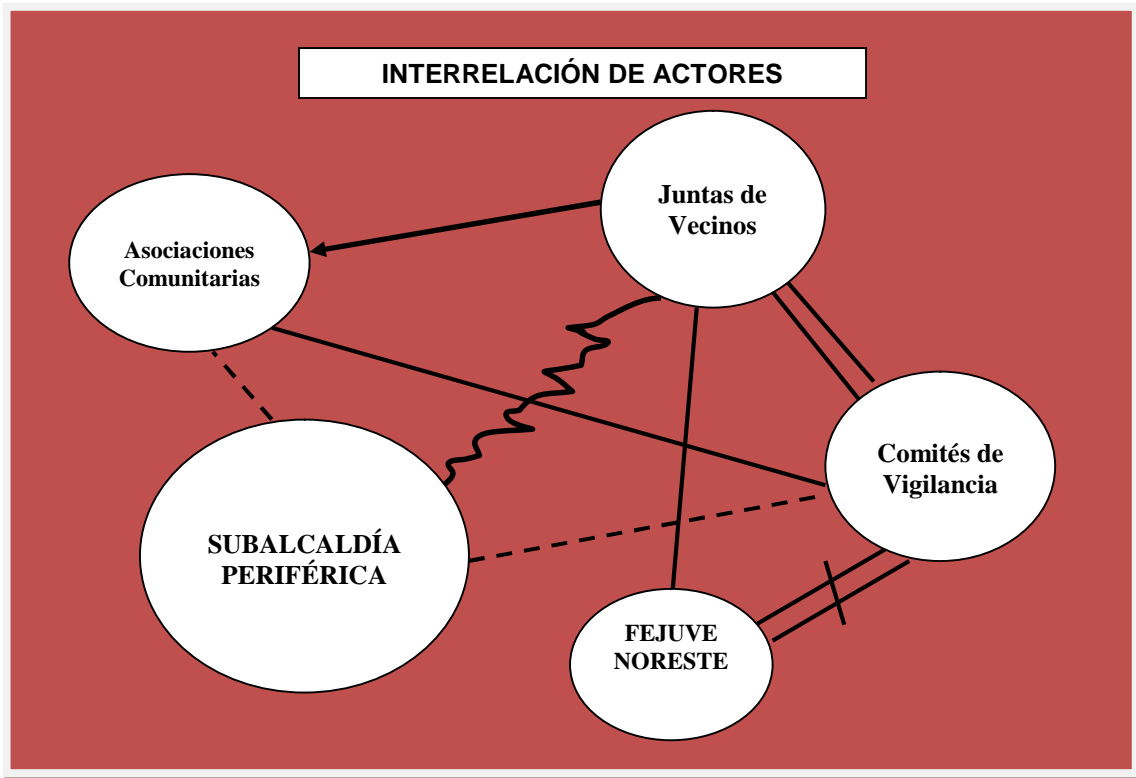
#### **4.5. ¿DE QUÉ MANERA SE INTERRELACIONAN LOS ACTORES DEMANDANTES FRENTE A LOS CONFLICTOS?**

Estas cuatro instancias se relacionan casi de manera directa frente a un conflicto. Por un lado son las Juntas Vecinales las que actúan y toman acciones frente a un conflicto, y son las Asociaciones Comunitarias y los Comités de Vigilancia las que son el apoyo por decirlo así, frente a cualquier determinación que emana de las directivas de las Juntas Vecinales. Son estas tres instancias las que participan directamente en las reuniones, asambleas, mesas de diálogo frente a un conflicto.

Ahora bien, esta descripción sobre los actores demandantes no está directamente relacionada con la pregunta de investigación y vale más como parte del contexto, no obstante, es descrita en este capítulo debido a que es parte de toda la información base que permitirá llegar a responder la pregunta principal, considero pertinente conocer cada uno de los actores así como algunos datos que salen a la vista ya que son elementos estructurales a los conflictos que en muchos casos no son tomados en cuenta por los propios funcionarios de la Subalcaldía a la hora de gestionar los mismos en los que todos estos actores participan en mayor o menor grado y que deben ser tomados en cuenta en todos sus niveles como instrumento de generación de acuerdos, más aún en relación a la utilización de algunos métodos que puedan ser más efectivos que otros.

SÍMBOLOS			
	Las esferas simbolizan las partes en conflicto, y el tamaño simboliza su poder en relación al conflicto		Línea zig – zag simboliza conflicto
	Esta línea simboliza una relación estrecha		Este tipo de línea representa una relación deteriorada
	Una línea doble simboliza una alianza		El recuadro indica temas
	Una línea punteada simboliza una relación débil		Actores externos
	Las flechas representan una relación de poder/dominación		

Fuente: Guía de Capacitación en Transformación Constructiva del Conflicto – Fundación Unir Bolivia



Ahora bien, se toma en cuenta el cuadro anterior en vista, de que en muchos casos la relación existente entre los actores demandantes pueden ser factores clave en la medida en que gracias a su relacionamiento como entidades mayores

de representación vecinal ejercen influencia en la generación de acuerdos y consenso frente a determinadas situaciones de conflicto.

## **5. INSTANCIAS DE LA SUBALCALDÍA DIRECTAMENTE RELACIONADAS AL ABORDAJE DE CONFLICTOS**

Sin duda la diversidad de demandas agrupadas en las temáticas de conflictos anteriormente identificados, permiten afirmar que de las nueve instancias que forman parte de la estructura orgánica de la Subalcaldía Periférica, son siete las que están más expuestas a ser “parte o actor” en ciertos conflictos y por tanto están directamente relacionadas al manejo de los mismos. Estas siete instancias incluyen a la máxima autoridad que es la Subalcaldesa, el Secretario General y tres Jefaturas de Unidad: Mejoramiento Barrial, Desarrollo Humano, Fiscalización, Promoción Económica y Administración Territorial de acuerdo a las temáticas de atención que hacen a sus Unidades.

### **5.1. DESPACHO DE LA SUBALCALDESA**

De acuerdo a la entrevista realizada a la Subalcaldesa Marfa María Inofuentes Pérez, es posible afirmar que como máxima autoridad, es la persona que está en constante relación con todas las organizaciones sociales arriba mencionadas.

Sin duda, a partir de la metodología de trabajo que se tiene desde esta instancia que es la que de alguna manera guía el accionar de toda la institución, es posible afirmar que **si bien los conflictos están presentes en la Subalcaldía, se trabaja más en metodologías de prevención de conflictos que mecanismos para el abordaje propiamente dichos.** En este sentido, es la Subalcaldesa quién a partir de audiencias públicas está en permanente contacto con los vecinos y de esta forma escucha sus demandas:

*“Yo tengo audiencia con los vecinos, en la semana son tres días, un día para cada distrito, así, el martes atiendo al distrito 11, el miércoles atiendo al 12 y el jueves al 13; entonces algunas veces vienen con su representante del Comité de Vigilancia o con el representante de la Asoc. Comunitaria o en algunos casos vienen simplemente los representantes de las*

*Juntas Vecinales. Nos sentamos, ellos exponen las necesidades y los problemas que hay en los barrios, en muchos de los casos me exigen incluso que se haga una visita, inspección y en función de aquello nosotros vamos tratando de subsanar los problemas”* <sup>70</sup>

Un aspecto que considero importante está relacionado a su participación en los conflictos. Si bien como máxima Autoridad sólo se hace visible en conflictos de gran envergadura, en muchos casos cuando los Jefes de Unidad no han podido resolver un conflicto, aún contando con la intervención del Secretario General es entonces el momento en el que esta figura se hace presente, Ahora, debido a que desde esta instancia se ha incentivado la instalación de audiencias para escuchar a los vecinos es que no hay grandes conflictos de los que deba ser parte, sino que estos se limitan a ser problemas que en muchos tienen respuestas rápidas y pueden ser atendidos desde las Unidades. Es decir, la participación de esta instancia en un conflicto determinado está dado como en la mayoría de los casos de acuerdo a la **complejidad** que esté presente, y es que además un detalle que vale la pena mencionar es que por el corto tiempo de desempeño de funciones la autoridad no ha tenido ni conocimiento ni participación de un conflicto como tal, su tarea se ha limitado más a cuestiones técnicas de inspección y conocimiento de demandas a partir de las audiencias con diferentes representantes.

## **5.2. SECRETARÍA GENERAL**

El Secretario General juega un papel importante en el manejo y la Gestión de Conflictos. Indudablemente es posible considerar que es esta instancia una de las focales para el tema que se investiga ya que a partir de tener un conocimiento de las demandas de cada una de las Unidades sobre todo de aquellas más propensas a la generación de conflictos como es la Unidad de Mejoramiento Barrial y Fiscalización, tiene implícitamente una tarea de seguimiento de todos los conflictos que se generan. De esta manera, muchas veces corresponde a esta instancia generar soluciones para que ciertos impases entre vecinos y técnicos o Jefes de Unidad puedan ser resueltos.

*“La atención a los conflictos se da desde los diferentes temas que atiende cada Unidad. Por ejemplo la aprobación de planos que corresponde a Administración Territorial,*

---

<sup>70</sup> Entrevista a Marfa María Inofuentes, Subalcaldesa - Macrodistrito Periférica, [fecha de entrevista: 28 de Septiembre de 2010].

*generalmente conlleva una serie de procesos dentro de los cuales, los conflictos se generan a partir de que los colegas Arq. cometen ciertos errores en el diseño de sus planos, al venir acá se les hace esa observación, entonces muchas veces los mismo dueños son intransigentes porque quieren una aprobación rápida sin tener en cuenta los errores y se van a estrellar directamente contra el técnico. Entonces interviene el Jefe de Unidad que les explica la falla, pero que pasa... hay plazos en los que se deben presentar ciertos documentos y lo que los vecinos hacen es culpar a la Alcaldía por el incumplimiento de estos plazos y dicen que es la Alcaldía la que se guardó los planos o cosas así. Ahora, cuando el Jefe de Unidad y el vecino ya tienen malas relaciones, es entonces que se recurre a la Secretaria General, cuando el tema no puede ser resuelto en esa instancia y lo mismo ocurre en todas las obras. Entonces tenemos al técnico que está supervisando obras y procesos, luego el Jefe de Unidad, luego vienen la Secretaria General y si yo no pudiera resolver el caso se recurre a la Subalcaldesa para lo cual debemos sentarnos, técnicos Jefe de Unidad yo y la MAE para poder ver soluciones”.*<sup>71</sup>

### **5.3. JEFATURAS DE UNIDAD**

Como se ha podido ver en el anterior capítulo y en relación a las entrevistas realizadas, son cinco las Unidades que tienden a manejar conflictos de gran complejidad por las temáticas que abarcan:

- Jefe de la Unidad de Mejoramiento Barrial – Arq. Alvaro Eyzaguirre\*
- Jefe de la Unidad de Desarrollo Humano – Lic. Reynaldo Escobar\*
- Jefe de la Unidad de Fiscalización – Arq. Jaqueline Torrez\*
- Jefe de la Unidad de Promoción Económica – Lic. Antonio Moreno
- Jefe de la Unidad de Administración Territorial – Arq. Miriam Villarroel

\*Son estas tres Unidades que están expuestas a mayor N° de Conflictos.

Sin embargo no van a ser más profundizadas en esta parte ya que precisamente su actuación se acomoda a las demandas que se presentan y en cada una de sus unidades que ya fueron vistas al inicio. Así mismo es necesario aclarar que ya conocemos que son

---

<sup>71</sup> Entrevista a Isaac Fernández, Secretario General - Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: 14 de enero de 2011].

los técnicos y Jefes de Unidad quienes deben intervenir directamente, en algunos casos junto al Secretario General y si el caso amerita también junto a la máxima autoridad que es la Subalcaldesa. Por lo tanto uno de los objetivos de la investigación que se refiere a la identificación de actores directos de la Subalcaldía frente a los conflictos quedaría determinado.

## **6. SUBALCALDÍA Y LA INTERVENCIÓN DE LAS DIFERENTES INSTANCIAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL CENTRAL**

Como se ha podido ver a lo largo de la Investigación y en relación a las entrevistas realizadas, el manejo de conflictos que se producen a nivel interno del Macrodistrito generalmente son resueltas sólo desde la Subalcaldía. Ahora, la Dirección de Gobernabilidad, instancia que por excelencia se encarga de manejar y gestionar los conflictos a nivel de Municipio, no tiene participación directa relacionada a gestionar conflictos a partir de demandas vecinales insatisfechas, sino que mas bien **“su intervención se aboca a gestionar conflictos entre Subalcaldías o para tratar temas de conflictos con las Asociaciones Comunitarias o Comités de Vigilancia es decir, a nivel ya de autoridades instancias máximas más que de demandas que nos compete a nosotros”**.<sup>72</sup>

Por otro lado se ha podido advertir que, en esta materia, no sólo se da una coordinación con la dirección de Gobernabilidad, sino que también se tiene una relación directa con el Consejo Municipal quienes tienen una participación mucho más pasiva, de seguimiento de acuerdos suscritos como salida a conflictos, en este sentido:

*“Para resolver los conflictos de movilizaciones y la parte activa de los mismos es la Dirección de Gobernabilidad, pero hay otras áreas que intervienen de manera pasiva, ellos no van a ir a frenar las manifestaciones, pero sí hacen seguimiento a los acuerdos suscritos, ésta es un área del Consejo Municipal, donde hacen seguimiento posterior, es un área específica del Consejo que interviene cuando, por ejemplo, ya no es un conflicto de vecinos contra el municipio, sino que son pugnas entre dirigentes vecinales, hay dos presidentes de juntas en un mismo territorio, pero esto ocurre cuando ya la Subalcaldía no lo pudo resolver y hace un informe lo mismo la Unidad de gobernabilidad que también hace un informe para que sea atendido por el Consejo que lo que hace es suspenderles el POA hasta que resuelvan*

---

<sup>72</sup> Ibidem.

*su conflicto, que es un tema que no lo ha generado la Subalcaldía, pero si está relacionado con ésta”.*<sup>73</sup>

Ahora cabe mencionar que si bien se tomaron en cuenta otras instancias más, en el primer capítulo, aquí no son consideradas debido a que su participación está relacionada ha otro tipo de temas que si bien están relacionados en menor grado con la temática que se investiga, no constituyen un factor que clave de incidencia en la investigación por lo que no son tomados en cuenta.

---

<sup>73</sup> Entrevista a Reynaldo Escobar - Jefe de la Unidad de Desarrollo Humano - Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: miércoles 8 de Septiembre de 2010].

## **CAPÍTULO IV**

# **GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA**

### **1. CONSIDERACIONES GENERALES**

Como se manifestaba en un inicio, comprender la forma en que el conflicto se expresa en lo local y visibilizar las diferentes formas directas e implícitas en las que la institucionalidad está inmersa en mayor o menor medida en la solución del conflicto implica no solo cambiar la perspectiva tradicional de ver al conflicto como un hecho NEGATIVO y EVITABLE, sino que se trata de construir un nuevo enfoque que permita comprender el mismo como un hecho dentro del cual es posible encontrar oportunidades de cooperación y no de ruptura entre las partes, que contribuya a la desactivación de la violencia y sus dinámicas. Para ello, la incorporación de mecanismos, estrategias y métodos que permitan la gestión y resolución de conflictos son, elementos prioritarios que deben ser considerados por las instancias gubernamentales.

Ahora bien, en relación a la pregunta de investigación **¿En que grado la Subalcaldía Periférica ha incorporado o no Estrategias y Métodos para la Gestión y Resolución de Conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas?; se ha podido advertir que son pocas aunque significativas las acciones que llevan adelante las autoridades de la Subalcaldía para la Gestión de conflictos.** En este sentido, los resultados obtenidos demuestran que desde esta institución se recurren a las reuniones, audiencias y Asambleas para la regulación de conflictos que, aunque no resuelven los problemas de fondo, son vías que permiten que los conflictos no lleguen a manifestaciones de violencia como generalmente ocurre en nuestro país.

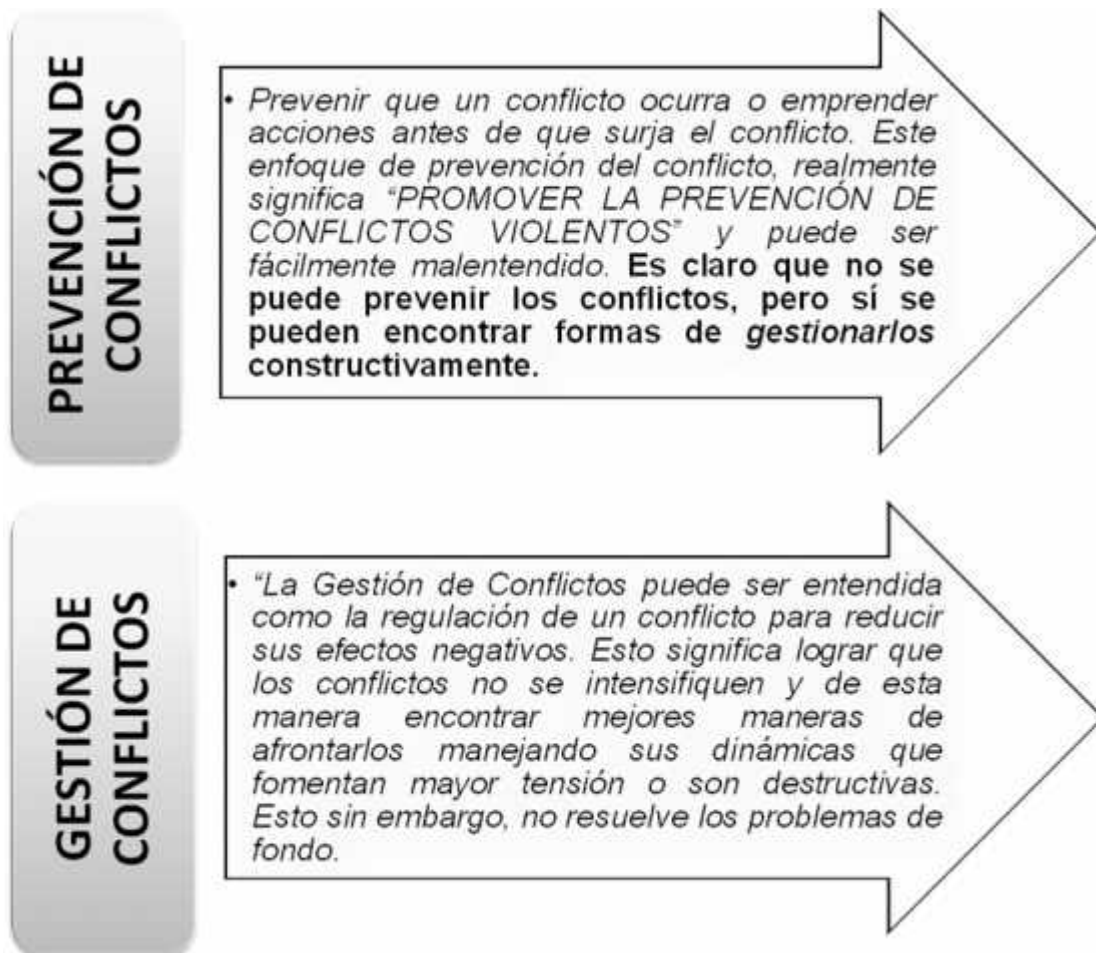
Por otro lado, en relación a cómo ellos resuelven los conflictos, se abocan más hacia una forma “empírica y rutinaria” de solucionarlos. De esta manera, si bien



los conflictos logran ser solucionados la mayoría de las veces, se deja de lado el recurrir a una metodología, estrategia, técnica que permita no sólo la solución de éste; sino que apunte fundamentalmente hacia una visión constructiva del conflicto dejando de lado la connotación NEGATIVA con que frecuentemente es asociado.

## 2. MECANISMOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA

Partiremos retomando la aclaración realizada en el marco teórico en relación a los conceptos base de esta investigación a partir de los cuales se toma la afirmación que hace referencia a que **los conflictos no se pueden prevenir pero sí gestionarlos constructivamente**. En este sentido, se tomará únicamente los términos Gestión y Resolución, descartando definitivamente aquel referido a la PREVENCIÓN.



A partir de esta aclaración, un primer aspecto que considero uno de los más importantes tiene que ver precisamente con el hecho de que si bien los conflictos están presentes en mayor o menor grado como se había visto en el anterior capítulo, **éstos no suelen ser de gran envergadura y solo excepcionalmente derivan en violencia**. Efectivamente este primer aspecto está determinado en gran medida por las diferentes acciones que se realizan a manera de prácticas institucionalizadas en la Subalcaldía que como lo indicaba anteriormente, son escasas, pero significativas. En este sentido se ha podido identificar las siguientes prácticas habituales:

## **2.1. LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA ELABORACIÓN DE LOS POA'S VECINALES.**

Como se ha visto en el capítulo anterior son bastantes las demandas que se presentan. En la mayoría de los casos éstas están vinculadas a la atención y construcción de obras, que a partir de los datos expuestos abarcan más del 50% de atención por parte de la Subalcaldía. Ahora, aunque no suelen ser de gran envergadura y sólo excepcionalmente derivan en violencia, son motivo de descontento para la mayor parte de los vecinos.

Ahora bien, un aspecto que considero fundamental y en cierto grado determinante para que muchas de estas demandas no lleguen a manifestaciones que requieran de la violencia para ser atendidas, tiene que ver con la Política de Participación Ciudadana en la priorización y determinación de obras a ser incorporadas dentro de los POA's correspondiente a cada zona o barrio. De esta manera, son los propios vecinos quienes determinan, en última instancia, qué obras serán incorporadas en los POA's, y ejecutadas en el lapso de un año y en todo caso la Subalcaldía que de acuerdo a aspectos **técnicos**, es la que vela por la factibilidad o no de las obras. En este sentido, Antonio Moreno, Jefe de la Unidad de Promoción Económica señala:

*“Ahora partimos de una gran ventaja para ver el tema del control de los conflictos y es que todas las obras que se ejecutan en este Macrodistrito (que tiene alrededor de unos 130 barrios) deben estar bajo el acuerdo de todos los vecinos, que se reúnen en cada uno de sus distritos (11, 12, 13) y ellos priorizan, primero identifican las obras, los problemas que tienen estructurales una vez priorizadas la obras el*

*gobierno municipal va al terreno, a través de la Subalcaldía Periférica en este caso, y ve si la demanda vecinal está o no correcta... ahora esto se ve, por ejemplo..., los vecinos piden , por decir un asfaltado, o piden graderías. Para que se haga estos trabajos el barrio o la calle tiene que tener primero las condiciones de acceso a servicios básicos, vale decir, agua potable, conexión de alcantarillado, energía eléctrica, postes, etc., y recién se puede realizar el asfaltado o la gradería...”* <sup>74</sup>

Sobre esta perspectiva, es posible afirmar que hay una *corresponsabilidad de actores en la priorización de las necesidades* más urgentes y el hecho mismo de que sea el propio vecino quien decida qué es lo que se necesita en función de los recursos y presupuesto disponibles permite, en gran medida una suerte de “consenso” entre juntas de vecinos, Asociaciones Comunitarias, Comités de Vigilancia y Subalcaldía que si bien no garantiza, de ninguna manera, que en lo posterior no se presenten conflictos; en cambio, da paso a que estas demandas no terminen en conflictos manifiestos, es decir, que lleguen a expresiones públicas, de **presión** en demanda de mayor número de obras por ejemplo.

## **2.2. ASAMBLEAS Y AMPLIADOS: UNA FORMA HABITUAL DE CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS**

Otro de los mecanismos que considero importante mencionar, y está contemplado dentro de la política de participación ciudadana llevada adelante desde la Subalcaldía, está relacionada a las **Asambleas** realizadas a nivel de Comités de Vigilancia<sup>75</sup>, Asociaciones Comunitarias y Subalcaldía.

Sin duda a decir de las entrevistas y la observación de campo, este mecanismo es clave dentro de todo lo que viene a ser la Gestión de Conflictos en el Macrodistrito Periférica ya que por un lado, se constituyen *en escenarios que permiten la participación de actores fundamentales como son los Comités de Vigilancia y las Asociaciones Comunitarias, así como también de miembros de la Subalcaldía para tratar temas relacionados a las*

---

<sup>74</sup> Entrevista a Antonio Moreno, Jefe de la Unidad de Promoción Económica - Subalcaldía Periférica, echa de entrevista: 6 de Septiembre de 2010].

<sup>75</sup> Los Comités de Vigilancia fueron una entidad creada bajo la Ley N° 1551 de Participación Popular que fue abrogada el año 2010. Sin embargo, estas instancias, aún siguen activas dentro de toda la organización a nivel vecinal, por lo menos en lo que respecta a este Macrodistrito.

*demandas más urgentes en cada distrito (además de las ya consideradas en los POA's), y por otro lado, son espacios en los que generalmente es la Subalcaldía la que debe rendir informes sobre todas las actividades realizadas en cada uno de los distritos.*

Como bien se ha podido observar, las asambleas se constituyen en un mecanismo más que coadyuva en la construcción de consensos sobre diferentes temas que de alguna u otra forma afectan a los diferentes barrios. Muchas veces estos son los escenarios que permiten, más allá de la manifestación de demandas emanadas de los representantes vecinales hacia las autoridades, llegar a acuerdos en relación al trabajo y coordinación sobre obras que serán de beneficio de todo un distrito y que necesariamente requieren la aprobación consensuada de todos los representantes vecinales; por ejemplo la ubicación de una Estación Policial Integral que por su cobertura requiere de un lugar estratégico, o en algún caso específico la ubicación de la construcción de una Terminal de Buses (hacia los Yungas) que, sin duda, son algunos de los grandes temas sobre los cuáles son los propios vecinos que deben llegar a un acuerdo.

*“...hay una política de participación ciudadana a través de ampliados y a través de reuniones cotidianas. Por ejemplo cada asociación comunitaria de Juntas Vecinales se reúne cada quince días, en las cuales los vecinos plantean problemas de mejoramiento de sus zonas, barrios, hacen conocer a la asociación Comunitaria, la cual a través del Comité de Vigilancia, transmite a la Subalcaldesa los problemas de protesta o de solicitud de las Juntas Vecinales; igualmente tenemos plazos de 15 días o mas y los vamos trabajando, resolviendo a nivel de educación, salud, deportes, mercados, gremiales, en fin todos los sectores. Entonces, no hay una acumulación de problemas no resueltos para que se de una gran explosión y conflictos en cada uno de nuestros distritos”<sup>76</sup>.*

Ahora, un factor que influye y que no puede dejarse de lado tiene que ver con el comportamiento vecinal, que en gran medida, permite la legitimación de estos espacios. En este sentido cabe destacar, sobre todo en relación al Distrito N°12 que existe cohesión entre los representantes de las Juntas Vecinales y representantes de la

---

<sup>76</sup> Entrevista a Antonio Moreno, Jefe de la Unidad de Promoción Económica - Subalcaldía Periférica, fecha de entrevista: 6 de Septiembre de 2010].

Asociación Comunitaria y Comité de Vigilancia que, a decir de lo que se pudo observar, permite llegar a acuerdos con mayor facilidad y es que en muchos casos, por las condiciones geográficas e incluso socioeconómicas, las NECESIDADES Y LOS INTERESES de este distrito tienden a ser más homogéneas y coincidentes a diferencia de los Distritos (11 y 13) en los que hay una mayor tendencia hacia la dispersión tanto de demandas pero sobre todo de intereses y un carácter más hostil frente a los conflictos.

Por otro lado, es importante señalar que la presencia de todos las y los Jefes de Unidad, del Secretario General, así como de la Subalcaldesa en cada una de estas asambleas y ampliados permite una comunicación más directa entre ciudadano y autoridad, y es que dentro de la Gestión de Conflictos este aspecto es fundamental, ya que en tanto el ciudadano se sienta escuchado y atendido en sus demandas, aunque de manera parcial muchas veces, se da paso a prever en que un futuro la demanda sea manifestada por otras vías de presión, protesta, como suele ocurrir generalmente en nuestro contexto.

Otro de los aspectos vinculados que se hizo visible en cuanto a gestión de conflictos está asociado al tema de los INFORMES que deben ser presentados por todas y cada una de las instancias de la Subalcaldía a los Comités de Vigilancia y Asociaciones Comunitarias. De alguna forma el tema del control, fiscalización y seguimiento que realizan los vecinos a través de estas dos instituciones sobre la ejecución de obras, el cumplimiento de POA's designación de tema presupuestario para cada zona o barrio, así como el monitoreo y legalización de terrenos, por ejemplo, son algunas de las cuestiones que permiten un mayor flujo de información de ida y vuelta entre ambas partes.

Sobre este punto cabe hacer un paréntesis para ver que en muchos casos los conflictos suelen tener diferentes causas, y en este ámbito en particular son muchos los aspectos a tomar en cuenta dentro de la gestión del conflicto. En este sentido es pertinente graficar algunas de las causas más frecuentes de conflictos:



Fuente: Guía de Transformación Constructiva del Conflicto – Fundación Unir Bolivia

Ahora bien, a partir de este cuadro es posible afirmar que dentro de todas estas causas, que en su mayoría, son comunes a los conflictos que deben ser atendidos desde la Subalcaldía, espacios como las asambleas y ampliados permiten sino trabajar sobre todos estos aspectos, en cierta medida coadyuvan en otros como por ejemplo el fomento de la comunicación directa entre ambas partes o la incidencia en tratar de hacer más coincidentes las percepciones diferentes dado que existen diversos actores.

De alguna forma este mecanismo contribuye, como las propias autoridades señalan, a un mejor relacionamiento con los actores. Naturalmente existen conflictos generados a partir de diversas causas como se ha podido mencionar, sin embargo estos espacios dan lugar a que estos conflictos no lleguen a manifestaciones violentas ya que se va trabajando sobre determinados aspectos que los causan.

Ahora, un aspecto central para que estos escenarios sean posibles tiene que ver con un factor político, que desde mi punto de vista tiene una gran influencia en la

desactivación de muchos conflictos violentos a partir de estos escenarios y es que, en su mayoría los representantes de las Asociaciones Comunitarias y Comités de Vigilancia y porque no representantes vecinales, forman parte, o simpatizan con el partido de gobierno a nivel de municipio, Movimiento Sin Miedo (MSM).

Este es un factor determinante, ya que si bien es posible, como lo decía, generar estos escenarios, tener poder de convocatoria a los vecinos y, sobre todo llegar a acuerdos, se da en muchos casos porque son los mismos **representantes** que si bien canalizan las demandas, sobre todo respecto a las obras; no tienen mayores cuestionamientos de fondo hacia otros temas importantes, por lo tanto una de las causas del conflicto referida a la **diferencia de percepciones e intereses incompatibles** puede ser fácilmente superada.

### **2.3. LAS AUDIENCIAS BAJO LA LÓGICA DE “ESCUCHAR AL VECINO”**

Otro de los mecanismos existentes dentro del marco de la participación ciudadana y la comunicación directa entre representantes vecinales, Asociaciones Comunitarias, Comités de Vigilancia y Subalcaldía, está vinculado ha espacios como son las **audiencias** que tiene la Subalcaldesa con los representantes de cada uno de los tres distritos.

Este mecanismo tiene, quizá, un mayor grado de significación para el vecino en relación a los otros, ya que es la Subalcaldesa quien de manera directa se interrelaciona con los actores ya mencionados para tener conocimiento de las diferentes demandas que se presentan, y en muchos casos, este es el medio a partir del cual se resuelven conflictos cuando éstos han superado la capacidad de acción de los Jefes de Unidad e incluso del propio Secretario General, que recordemos, son las primeras instancias relacionadas a la atención de conflictos. En este sentido, la Subalcaldesa señala:

*“...yo tengo audiencia con los vecinos, en la semana son tres días, un día para cada distrito, así, el martes atiendo al distrito 11, el miércoles atiendo al 12 y el jueves al 13; entonces algunas veces vienen con su representante del Comité de Vigilancia o con el representante*



*de la Asoc. Comunitaria o en algunos casos vienen simplemente los representantes de las Juntas Vecinales. Nos sentamos, ellos exponen las necesidades y los problemas que hay en los barrios en muchos de los casos me exigen incluso que se haga una visita, inspección y en función de aquello nosotros vamos tratando de subsanar los problemas. Te comento que este tiempo desde que comencé, como yo recibo a los vecinos, tengo la paciencia suficiente de escucharlos uno por uno, de que me expliquen su situación o me digan su preocupación... los convoco a mis jefes de unidad a mis reuniones, según el caso, entonces delante de mí ellos tienen que explicar a los vecinos cuál es la situación...”<sup>77</sup>*

Ahora, sobre este punto, si bien la gestión de conflictos en la Subalcaldía no incorpora mecanismos institucionalizados y en todo caso su aplicación depende en gran medida de las autoridades de turno, considero importante hacer mención de lo siguiente:

*“La posición del alcalde (en este caso Subalcaldesa) como líder en lo local, es una oportunidad para mantener una comunicación equitativa con los líderes comunitarios y con las organizaciones de base territoriales. Esta condición puede contribuir a la movilización de recursos necesarios para solucionar situaciones de violencia posibles o latentes en sus etapas más tempranas. Los alcaldes se encuentran en una situación de privilegio para gestionar la resolución o transformación pacífica de conflictos, son los facilitadores locales de escenarios de reconciliación.”<sup>78</sup>*

A partir de ello y en base a lo observado, sin duda, la forma de encarar la gestión pública, en general, por parte de las autoridades es la que determinará en gran medida la forma de trabajo que se desarrollará con los vecinos en función de la atención oportuna y eficiente a las demandas o contrariamente la generación de conflictos por la insatisfacción de las mismas.

En este sentido, si bien se generan estos espacios como medios de gestión de conflictos y que logran en muchos casos generar soluciones **parciales**, es substancial tomar en cuenta que estos procesos en nuestro contexto aún tienen un gran campo dentro del cual

---

<sup>77</sup> Entrevista a Marfa María Inofuentes, Subalcaldesa - Macrodistrito Periférica, [fecha de entrevista: 28 de Septiembre de 2010].

<sup>78</sup> ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS - GTZ en relación al conflicto armado: *Construcción de Paz, Transformación de Conflictos y Reconciliación Local* [en línea]: Documento electrónico de internet. Noviembre de 2007. Bogotá - Colombia. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2010]. Disponible en: [www.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/Docpaz.pdf](http://www.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/Docpaz.pdf).



avanzar, estos tres mecanismos son inicialmente un aporte importante, al menos en lo que respecta al Macrodistrito Periférica. Sin embargo, hay factores como los políticos a nivel de representantes de Asociaciones Comunitarias y Comités de Vigilancia, a los cuales se hizo referencia, que de alguna forma se constituyen en una potencial amenaza hacia credibilidad de estos procesos de acuerdos y consensos a los que es posible llegar.

Así mismo, es notable la necesidad de trabajar en estos temas, como será visto más adelante, aún es muy poco lo que se han avanzado en temas no sólo de Gestión de Conflictos sino también en relación a la **Resolución** misma de los conflictos, ya no sólo desde el ámbito intermedio de la Subalcaldía, sino en relación directa con la instancia central del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

### **3. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA SUBALCALDÍA PERIFÉRICA**

Ya anteriormente se realizó una descripción de los mecanismos de Gestión de conflictos que pudieron ser identificados, sino bajo el mismo rótulo, pero como una práctica que permite que los conflictos que se generan no deriven en mayores manifestaciones de violencia y sean los espacios ya mencionados aquellos que den lugar a consensos en muchos de los casos.

A partir de lo anterior, es pertinente enfocarnos en la resolución misma de los conflictos, ya que si bien se recurren a mecanismos para gestionarlos; en muchos casos cuando los conflictos se hacen mayores, se carecen de las estrategias necesarias para su abordaje, se actúa bajo una visión **negativa** del conflicto, generalmente se quiere predeterminar una solución concreta y lo que es más, el actuar bajo la inmediatez en determinadas circunstancias provoca que no siempre se tengan las soluciones adecuadas a pesar de las buenas intenciones.

En este sentido, es importante referirnos al primer punto sobre la doble dimensionalidad del conflicto, la cual en nuestro contexto guía gran parte del accionar no sólo de las autoridades frente a un conflicto, sino también de la propia población.

### 3.1. LA DOBLE DIMENSIONALIDAD DEL CONFLICTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES

Frecuentemente cuando se aborda el tema del conflicto, este suele tener una connotación negativa, siendo en muchos casos asociado a términos como crisis, guerra, destrucción, violencia, etc.; refiriéndonos a este último, se constituye en un elemento central en el conflicto ya que nos permite distinguir entre los procesos conflictuales positivos y negativos.

A partir de lo anterior, se puede decir que el surgimiento de un conflicto no es algo intrínsecamente negativo, para muchos especialistas del área, el conflicto es una posibilidad de crecimiento, una oportunidad de transformación social que puede ser aprovechada social y culturalmente para avanzar en mecanismos de inclusión, de transformación creativa de las instituciones, de nuevos pactos y acuerdos sociales. Un conflicto es la expresión de la diferencia derivada de la diversidad cultural, generacional, social y puede convertirse en una posibilidad de crecimiento social, de transformación social, de enriquecimiento y de cambio. En este sentido, parto de la afirmación de Edward Vinyamata que señala:

*“Los conflictos pueden poseer, cómo mínimo, dos significaciones simultáneas. Cuando los conflictos significan y representan crecimiento, oportunidad, posibilidad de innovación, cambio regeneración, estímulo, mejora, descubrimiento y serenidad....Los conflictos, como las enfermedades, nos indican que alguna cosa está sucediendo, y que si bien es posible solucionarlo, no necesariamente puede ser evitado. En este sentido, los conflictos son elementos que nos permiten avanzar, mejorar; prever su función regeneradora, y sacar provecho. Pero el conflicto también puede significar destrucción, dominación alineación, guerra, desgracia, dolor, bloqueo, violencia; casos en los que podemos pensar que se está produciendo una disfunción, un error más o menos grave que forzará cambios traumáticos que acabarán perjudicando en mayor o menor medida a todas las partes implicadas”.*<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> VINYAMATA, Eduard. Conflictología: Cursos de Resolución de conflictos. Barcelona, Ed. Ariel, 2005, 25 p.

Siguiendo esta línea, la idea del conflicto generalmente remite situaciones de confrontación, pelea, contingencia, crisis, etc., a las que habitualmente se les atribuye un signo negativo. Sin embargo, una mínima reflexión acerca de todas ellas revela que el conflicto no es ni positivo ni negativo, sino que simplemente “es”. Por tanto, podemos inferir que *es la actitud para abordarlos la que puede caracterizar una situación dada.*

En este sentido es posible afirmar que, a partir de las encuestas realizadas a las instancias más cercanas al abordaje de los conflictos, cuyos resultados serán vistos en detalle más adelante, **la mayor parte de los funcionarios entre técnicos, jefes de Unidad, así como las máximas instancias tienen precisamente esa connotación NEGATIVA del conflicto a la cual hacemos referencia.**

Cabe señalar que si bien en un inicio la investigación tenía como objetivo el referirse únicamente a la resolución de conflictos, en el transcurso del desarrollo se ha podido ver que *desde la Subalcaldía se tiende a priorizar la “prevención” bajo nuestro enfoque entendido como gestión de conflictos; porque en gran medida, los conflictos están asociados a esta connotación NEGATIVA de confrontación, pelea, violencia, disfunción, etc. lo que lleva a que los funcionarios directamente relacionados con este tema como son técnicos, jefes de unidad y la máxima autoridad, actúen bajo la lógica de “EVITAR LOS CONFLICTOS en la medida de las posibilidades”.*

Esta lógica lleva sobre todo en contextos como estos a que los conflictos sean abordados bajo dos concepciones que han podido ser visibilizadas: *la inmediatez para solucionarlos, descuidando que en lo posterior estos conflictos resurjan a raíz de compromisos no cumplidos, por ejemplo; y por otro lado la visión de que como instancia es la Subalcaldía la que debe salir con la última palabra, es decir se busca una solución que sea el vecino que ceda en sus demandas reflejándose así que muchas veces, a partir de una visión negativa del conflicto se busque resolver los mismos bajo una forma tradicional, dejando de lado todo intento de transformación o abordaje constructivo de los mismos.*

### 3.2. LAS ACTITUDES COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

A partir de lo mencionado anteriormente, que sin duda es parte del contexto en el que se resuelven los conflictos como característica más visible en nuestro país, es que un aspecto que no puede perderse de vista está vinculado a la *actitud para resolver los conflictos como elemento que hace a la visión negativa del conflicto* como lo manifiesta Vinyamata.

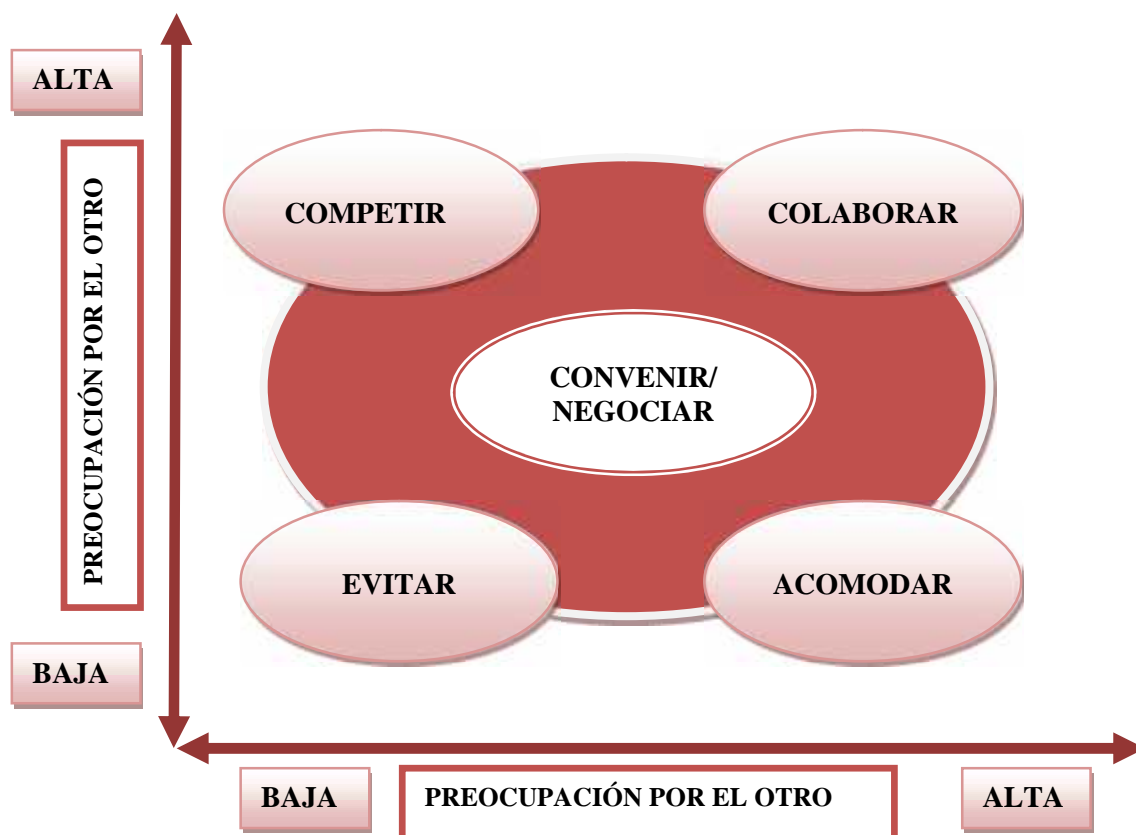
En este sentido, frente al conflicto, sea cual sea su naturaleza, hay una multiplicidad de posibilidades de reacción, tanto individual como colectiva, dándose las siguientes actitudes, según se acepte o evite el conflicto, de acuerdo a la clasificación propuesta por Thomas y Kilman<sup>80</sup>:

- **Superación** → Se reconoce la existencia del conflicto y hay voluntad de Superarlo, es decir, el conflicto es visto como una ventaja para poder llegar a la satisfacción de las necesidades e intereses de ambas partes, las partes pueden entrar en un proceso de **convenir o negociar**.
- **Evasivo** → Se reconoce la existencia del conflicto pero no se tiene el deseo de enfrentarse a él. Esta actitud se da cuando la preocupación por uno mismo y por el otro es baja. “Es mejor no mover el arroz aunque se pegue”.
- **Acomodación** → La actitud es de renuncia hacia los intereses propios en un conflicto determinado y asume las prioridades del otro.
- **Competitivo** → Se reconoce la existencia del conflicto pero sin darle una respuesta adecuada. “. Si no es por las buenas es por las malas”, es una frase representativa de cuando la preocupación por uno mismo es alta y la preocupación por el otro es baja. Esta forma de actuar en un conflicto desalienta a los demás y despierta susceptibilidades y rencores.

---

<sup>80</sup> JUNG, Jorge Eduardo y ALIAGA, Palma, Gustavo. Resolución Alternativa de Conflictos, La Paz - Bolivia, Enero de 2009, 38 p.

- **Colaborativo** → Se da cuando la preocupación por el otro es tan alta como las preocupaciones por uno mismo – “una mano lava a la otra y ambas lavan la cara” -. Se tiene que reconocer que cuanto más importantes son los objetivos y la relación, más importante es aprender a colaborar y procesar los conflictos constructivamente.



Fuente: Thomas y Kilman en Lederach y Chupp, 1995

A partir de la clasificación anterior y el gráfico que sirve de apoyo, se ha podido determinar que en muchos la connotación negativa que se tiene del conflicto está estrechamente vinculada a tres actitudes con las que generalmente los conflictos son resueltos por la mayoría de las instancias de la Subalcaldía que abordan los conflictos. Por un lado, se puede identificar una actitud evasiva como bien había sido señalado, **evitar** el conflicto en la medida de las posibilidades que de alguna forma es una concepción general a la mayoría de los entrevistados; **convenir o negociar** porque las circunstancias sobre todo en relación a la presión por parte de las juntas escolares por ejemplo así lo exigen y no necesariamente por el mismo hecho de satisfacer las demandas y, finalmente existen actitudes un tanto más individuales que reflejan una

**actitud competitiva** en tanto sea el vecino quien debe ceder a sus demandas, por obras por ejemplo, más allá de los factores que influyan para que éstas puedan o no ser concretadas.

Entonces en mayor o menor grado es posible afirmar, a partiendo de lo anterior, que aún se trabaja bajo una lógica tradicional de resolver los conflictos, en base a la cual todavía se busca imponer una solución, que en muchos casos se caracterizan por ser del tipo gana-pierde, es decir una de las partes cede frente a otra que se considera "victoriosa", de esta manera, provocan resistencia y por ello, a veces la solución es dilatar el proceso de solución de conflictos o derivarlo a otra autoridad dejando de lado la actitud colaborativa o de acomodo que en todo caso priorizan las necesidades e intereses de la otra parte, en este caso los vecinos.

### **3.3. LA INCORPORACIÓN DE LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARC'S)**

Anteriormente se hablo tanto de la connotación negativa que se tiene del conflicto en la institución y las consecuentes actitudes frente a este. Ahora bien, siguiendo esta línea otro elemento que es importante considerar está relacionado a la incorporación de los MARC's en sus prácticas institucionales para la resolución de los conflictos que se presentan.

En este sentido, se ha podido ver que en la práctica son tres "métodos" a los que se recurre, si bien no en base a un conocimiento de estrategias y técnicas y, en todo caso recurriendo a la experiencia empírica es que se ha podido distinguir lo siguiente:

#### **3.3.1. La Negociación en conflictos Coyunturales**

Sin duda una de las formas para resolver los conflictos en este ámbito es por excelencia la negociación que a decir de las autoridades es un proceso constante al que se recurre sobre todo en la elaboración de POA's vecinales que son los lapsos durante los cuales se tiende a tener conflictos por el hecho de que las demandas realizadas por los vecinos y su incorporación dentro de los POA's , deben pasar por un "examen de factibilidad",

llamémoslo así, a partir del cual son los técnicos de la Subalcaldía quienes deben dar una aprobación o consecuente rechazo de la misma en base a argumentos técnicos; entonces, es esta situación la que generalmente promueve una negociación entre la institución y los vecinos.

*“ Hay casos en los que por decirte, digamos que para el POA 2011 a los vecinos se les metió en la cabeza que tienen que hacer su Sede Social, pero nosotros tenemos que atender ciertas prioridades mucho antes que una Sede, como por ejemplo asfaltado de calles, construcción de alcantarillados, luminarias, etc. entonces una vez que ya se tienen estas condiciones básicas recién se puede dar paso a lo otro, que muchas veces el vecino no comprende y se empecinan en tener un Centro Comunal y presentan así el POA y nosotros presentamos esos POAS al nivel central, pero que al tener nosotros la oportunidad de transar con ellos, entonces lo hacemos de acuerdo a las prioridades”.<sup>81</sup>*

Por otro lado, la incorporación de este método forma parte de la práctica consuetudinaria a la que recurren los funcionarios la mayoría de las veces. Ahora bien no se ahonda sobre este punto ya que en todo caso, las principales características que guían en la lógica bajo la cual se realizan las negociaciones fue vista en los dos anteriores puntos y por otro lado, no se realiza un mayor análisis de sus técnicas ya que corresponde a una observación de situaciones específicas que durante el proceso de investigación no fueron posibles debido a que éstas no se presentaron.

### **3.3.2. Subalcaldía en el Rol de “Mediadora” en conflictos por Temas Políticos de Doble Representatividad al interior de las Juntas Vecinales**

Como se había visto anteriormente los conflictos de doble representatividad al interior de las Juntas Vecinales constituyen uno de los principales conflictos que se presentan en la Subalcaldía, cuyo estudio corresponde a una investigación más específica que no es precisamente la que se trata; sin embargo, son un factor que influye directamente sobre

---

<sup>81</sup> Entrevista a Marfa María Inofuentes, Subalcaldesa - Macrodistrato Periférica, [fecha de entrevista: 28 de Septiembre de 2010].

los otros tipos de conflicto ya identificados, así como en el accionar de la Subalcaldía frente a estos, en este caso a partir de la mediación.

A partir del trabajo de campo y observación de un caso específico referente a este tipo de conflicto (Junta Vecinal Villa Fátima – Distrito 13), se pudo ver que *si bien la Subalcaldía tiene como una “política” institucional no intervenir en este tipo de conflictos por estar fuera de sus competencias, generalmente su intervención es necesaria* no sólo en etapas coyunturales en las que cada zona debe aprobar su POA vecinal y por tanto debe existir una autoridad que lleve adelante estos procesos en coordinación con la Subalcaldía; sino también en diferentes momentos ya que precisamente son las directivas de las Juntas vecinales con las que se tiene un trabajo de coordinación constante, ya sea por el tema de ejecución de obras, trámite administrativos, implementación de nuevos proyectos, etc.

*“Otro tema es que a veces en la misma zona se da la dualidad de representantes de Juntas Vecinales y eso para nosotros constituye un conflicto porque ambas se declaran legales y no sabemos cuál es la Junta con la que vamos a trabajar realmente porque no podemos concebir que en una zona haya dos juntas vecinales. Ahora por ejemplo, en el distrito 13 han tenido internamente entre dirigentes algunas diferencias, problemas, temas muy serios que han estado provocando cierta división de manera que en algunas de las vecindades los vecinos ya no saben a quién dirigirse, ambas representaciones se consideran legales y vienen con sus papeles para probar eso... es bien complicado, porque a la final nosotros nos debemos a los vecinos y es por eso que esa parte interna la dejamos para que ellos lo solucionen, lo resuelvan porque no puede haber injerencia del municipio...”<sup>82</sup>*

Ahora bien, estos conflictos pueden considerarse políticos en la medida en la que en algunos casos, existe una pugna de poder, es decir la Junta de Vecinos como institución legítima de representación vecinal ya no se encuentra en manos de los vecinos, sino que existe, en muchos casos, un monopolio del partido de gobierno *Movimiento Sin Miedo (MSM)* al interior de estas instituciones, lo que da lugar a que necesariamente desde la Subalcaldía, a pesar de existir una política bastante bien definida y reconocida por el personal, se deba recurrir a la intervención.

---

<sup>82</sup> *Ibidem.*



Así mismo cabe señalar que no es sólo en las Juntas Vecinales los ámbitos en los que se presentan estos conflictos, sino que atañe a la diversidad de actores cuya tarea es canalizar demandas, es decir los conflictos internos que se suscitan al interior de los actores demandantes en este caso, están dentro de todos aquellos que de alguna manera deben ser atendidos desde la Subalcaldía.

*“Evidentemente hay ese paralelismo no sólo en las Juntas sino también en los Comités de Vigilancia, entre la FEJUVE La Paz y la FEJUVE NORESTE (que es sólo de Periférica). En relación a estos dos últimos se da un paralelismo ya que hay alguna Asociación Comunitaria que apoya a FEJUVE LA PAZ y no así a FEJUVE NORESTE, entonces hay un conflicto, disputa, por el respaldo de la población hacia ambos. Frente a esta situación nosotros como entidad pública no podemos cerrar las puertas a nadie y algo que se ha aprendido es que ambos bandos están en la misma calidad de vecinos y por lo tanto tenemos que atender a los vecinos; ahora si tienen ese conflicto de doble representatividad, es un tema interno de ellos, en el que la Subalcaldía nada tiene que ver. Nosotros los recibimos a los dos para atenderlos y escucharlos, obviamente no los juntamos, eso imposible porque cuando los juntamos es cuando se genera el gran conflicto...”<sup>83</sup>*

Sobre esta perspectiva, uno de los aspectos a tomar en cuenta tiene que ver con esta forma de encarar estos procesos, si bien muchas veces se tiene toda la buena predisposición, por parte de algunas autoridades, de que estos conflictos no se posterguen en el tiempo, el hecho de tratar esta “mediación” con los actores de manera separada, genera en el entorno mucha susceptibilidad, contribuyendo de esta manera, en base a este tratamiento de los conflictos, a debilitar la imagen de la institución, por tanto se genera una suerte de desconfianza por parte del vecino.

En este sentido, en materia de Gestión y también de Resolución de conflictos es mucho el campo dentro del cual avanzar, evidentemente, el campo de la mediación es uno de ellos. Sin embargo, ya recurriendo a la observación e incluso los resultados de las encuestas, se advierte lo siguiente: **hay una concepción errónea de éste método en particular, lo**

---

<sup>83</sup> Entrevista a Isaac Fernández, Secretario General - Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: 14 de enero de 2011].

cual conlleva una práctica inadecuada del mismo, derivando los pocos procesos de mediación en una suerte de parcialización hacia una de las dos partes que en muchos casos está influido por el alto grado de politización, expresado en la existencia de juntas vecinales constituidas por personas afines o militantes del partido MSM, existente en las instituciones como las juntas vecinales, Asociaciones Comunitarias, Comités de Vigilancia y porque no la Subalcaldía.

### **3.3.3. Los Procesos Judiciales en la Aplicación de Normas Municipales**

Además de todo lo señalado anteriormente y de acuerdo a la identificación de conflictos recurrentes que se realizó, es que otro de los mecanismos que se incorpora frecuentemente es el *Proceso Judicial* que si bien no forma parte de los métodos alternativos de resolución de conflictos, es uno de los mecanismos más frecuentes de resolver conflictos, de manera específica en cuanto al área de fiscalización se refiere.

*“...una de las Unidades que es por excelencia la que más se pelea, es la Unidad de Fiscalización, esa unidad está encargada del tema de las construcciones ilegales, loteamientos, juicios, tienen que ver el tema de fiscalización a las casas, notificaciones por algún tipo de trabajo que se esté generando en el lote, en la zona o en un área forestal. Entonces la por excelencia tiene conflictos legales es esta unidad”.*<sup>84</sup>

Como se ha visto, gran parte de los conflictos generados en esta área no necesariamente son parte de las demandas, al igual que los anteriores. Sin embargo tienen una significación importante ya que muchos de ellos derivan en procesos legales entre Subalcaldía y vecinos a partir del *incumplimiento de la normativa municipal* generando tensiones que no necesariamente pueden ser abordadas bajo la lógica de la gestión de conflictos o la resolución, más allá de ello este es un apunte nada más que permite **delimitar** si se quiere el campo de acción sobre el cual es posible trabajar en los temas mencionados.

---

<sup>84</sup> *Ibidem.*

#### **4. DESARROLLO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA – CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA EL ABORDAJE – RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Una parte importante de esta investigación, no prevista inicialmente tienen que ver con la encuesta realizada a 30 funcionarios de la Subalcaldía Periférica, entre técnicos, Jefes de Unidad, Secretario General y la MAE, con el objetivo de poder determinar dos aspectos, en base a diez preguntas.<sup>85</sup>

- 1) El primero relacionado a la doble dimensionalidad del conflicto, a partir de cual se pretende inferir de manera general bajo qué lógica se abordan los conflictos desde esta institución como un factor determinante en la generación de estrategias y métodos para su abordaje tanto a nivel individual como colectivo.
- 2) En segundo lugar se plantearon preguntas sobre la base conceptual de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos MARC's (negociación conciliación, mediación) con el objetivo de tener un parámetro sobre el cual poder argumentar o refutar la idea inicial con la que se inició la investigación de que: **los funcionarios tienen un escaso o nulo conocimiento de estos métodos con base en los conceptos.**
- 3) Las otras preguntas consideradas estuvieron vinculadas a ver la percepción de los funcionarios sobre la necesidad de contar con una persona que tenga conocimiento y formación específica sobre Gestión y resolución de conflictos, con base en la experiencia personal de trabajo que cada uno de ellos tiene. Así mismo se incorporó una pregunta a partir de la cual fueron los propios funcionarios que calificaron el estado de las relaciones entre Subalcaldía y Juntas vecinales.

De esta manera los resultados obtenidos sobre la base de 30 personas encuestadas entre técnicos, jefes de unidad, Secretario General y Subalcaldesa, muestran los siguientes datos:

---

<sup>85</sup> Ver Anexos N° 12, 13 y 14.

## PREGUNTA N° 1



En base a esta primera pregunta es que se ha podido determinar la visión acerca del conflicto, que como bien fue explicado anteriormente es un factor determinante en su abordaje. Siguiendo esta línea, como se preveía, más de la mitad de los encuestados respondieron que el conflicto es sinónimo de crisis, violencia, confrontación (57%) que sin duda para el número de personas que fueron encuestadas, es un porcentaje por demás significativo.

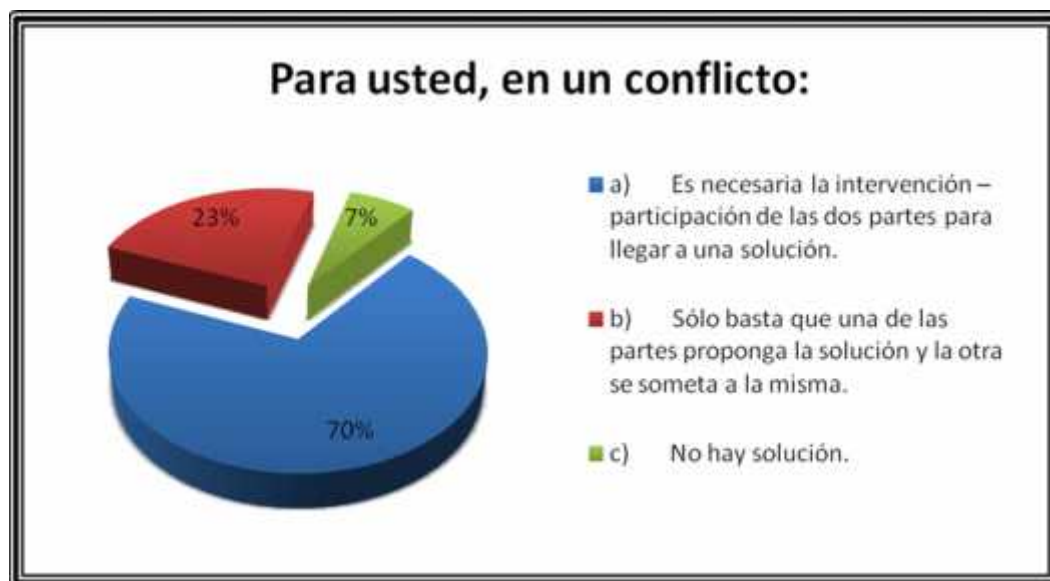
Por otro lado, para el 30% el conflicto es un hecho que puede ser “Evitado”. Cabalmente a lo mencionado esta concepción del conflicto está estrechamente ligada a la anterior ya que en tanto **los conflictos estén asociados a esta connotación NEGATIVA de confrontación, pelea, violencia, disfunción, etc.** lleva a que los funcionarios directamente relacionados con este tema como son técnicos, jefes de unidad y la máxima autoridad, actúen bajo la lógica de **“EVITAR LOS CONFLICTOS en la medida de las posibilidades”**.

Por otro lado cabe reconocer que esta connotación que se tiene sobre el conflicto no sólo corresponde al ámbito que se estudia, sino que por el contrario es una concepción bastante bien arraigada en el imaginario colectivo, en alguna medida explica el accionar de la mayoría de las entidades gubernamentales ya que en la medida en la que se traten de evitar los conflictos se tienen menos oportunidades de crear, construir e innovar en las

formas de abordarlos y lo que comúnmente suele ocurrir en nuestro contexto es que el mismo hecho de evitarlos constituye un factor para que estos se hagan más grandes o se pospongan en el tiempo al no tomar las medidas en el momento preciso.

Así mismo sólo para el 13% los conflictos son una *oportunidad de cooperación entre las partes para buscar una solución satisfactoria y conveniente a ambas*. Ahora bien, ya se manifestaba que la actitud es un factor importante frente a los conflictos, de esta manera en la medida en la que se vaya cambiando esa concepción negativa por esta otra, es posible generar no sólo nuevos mecanismos de gestión y resolución alternativa de conflictos, sino generar otro enfoque de gestión pública que incorpore estos nuevos contenidos y de alguna manera fomente un mejor relacionamiento con el ciudadano.

## PREGUNTA N° 2



En relación a esta pregunta, el objetivo central fue conocer la concepción de los entrevistados en cuanto al accionar de los actores frente a un conflicto, por los resultados obtenidos es posible afirmar que si bien existe esa connotación negativa, para la mayoría de los funcionarios se hace necesaria la intervención y participación de las dos partes para llegar a una solución (70%).

Por otro lado, el 23% afirma que sólo basta que una de las partes proponga la solución y la otra se someta a la misma. Este porcentaje puede ser atribuible a la actitud que muchas veces se da frente al conflicto (GANAR – PERDER), en base a la cual, como fue planteado, se busca que sea el vecino quien ceda en sus demandas.

Así mismo, el 7% respondió que no hay solución en los conflictos, afirmación que una vez más apoya los resultados de la pregunta anterior.

### PREGUNTA N° 3



En relación a esta tercera pregunta relacionada a la intervención de un tercero en el conflicto, el 60% manifestó que es posible la intervención de un tercero que pueda sugerir la solución en contraste con el 27% que afirmó que sólo las partes deben buscar la solución. Como se puede ver, existe una gran diferencia de percepciones en ambos y es que es posible inferir de esta diferencia que la mayor parte de ellos prefiere dejar la solución en una tercera persona que en algunos casos llegaría a ser el Secretario General o la Subalcaldesa.

Por otro lado solo un 13% considera que debe intervenir un especialista que conozca sobre el tema en cuestión, resultado que refleja, de cierta manera, la poca necesidad de generar respuestas en base a un criterio técnico.

#### PREGUNTA N° 4



En relación a la pregunta N° 4, sobre las posibilidades de solución, más de la mitad de los funcionarios (54%) respondió que en un conflicto hay una parte que sale ganando y otra perdiendo, lo que permite inferir lo que se manifestaba anteriormente, es decir una actitud **competitiva** frente al conflicto, que no necesariamente es parte del accionar de estas personas, sino que es parte de nuestro contexto, de la vivencia cotidiana y la forma misma en como el conflicto es abordado. Así mismo, el 33% respondió que ambas partes en conflicto pierden apoyando una vez más esa connotación negativa del conflicto y contrariamente sólo el 13% respondió que ambos tienen la posibilidad de ganar.

## PREGUNTA N° 5

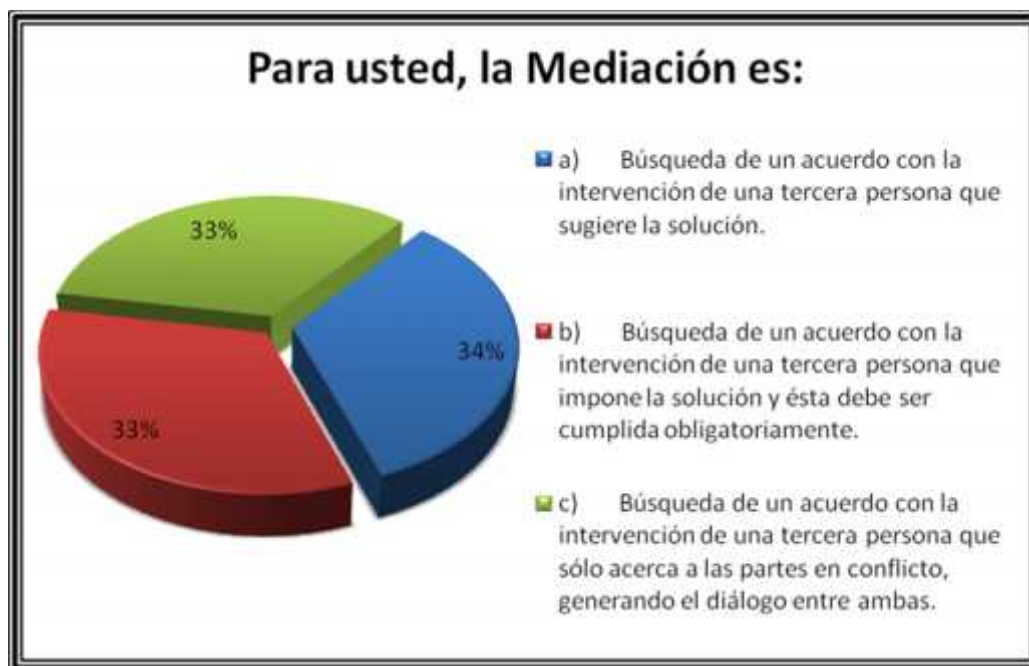


En relación a ésta pregunta, que parte del objetivo de conocer el enfoque que se tiene de este Método Alternativo de Resolución de Conflictos, es que el resultado, en relación a las anteriores preguntas muestra que el 53% ve en la negociación una forma de resolver un conflicto buscando que los intereses de ambas partes sean cumplidos en algún grado, que si bien es una mayoría, se encuentra en contraste con el otro 40% que piensa que ésta es una alternativa sólo para conseguir los intereses de una de las partes en desmedro de la otra.

Sin duda este resultado llama la atención por la divergencia de criterios; que considero se debe a la interpretación que se le da a la negociación, es decir, la opción A que es lo que debería buscar una negociación y la opción B que es lo que ocurre usualmente en una negociación, bajo la lógica competitiva de GANAR – PERDER. Y en relación a la tercera opción que constituye un 7%, quizá una visión más extrema de la negociación, es la que menor porcentaje representa ya que desde una instancia como la Subalcaldía la prioridad siempre será la colectividad.



## PREGUNTA N° 6



Como se mencionaba anteriormente las preguntas, 5,6 y 7 están relacionadas a los MARC's, lo que se ha podido ver sobre todo en relación a ésta pregunta es que hay una divergencia concepciones de lo que en este caso significa o es la mediación. Los resultados comprueban que no existe un conocimiento preciso sobre este método en particular ya que entre las tres opciones planteadas, hay resultados iguales.

Partamos de la definición de mediación, que hace referencia a la *“Búsqueda de un acuerdo con la intervención de un tercero que acerca a las partes, ayudando a éstas pero dejando que la solución sea encontrada por ellas mismas y no por el mediador”*.<sup>86</sup>

En este sentido, partiendo de esta definición en contraste con los resultados, y a partir de las opciones, la mayoría conoce y sabe que éste es un proceso en el que interviene una tercera persona en la búsqueda de una solución, sin embargo, en lo que se puede advertir confusión es en la forma que esta persona interviene, es aquí donde debemos hacer la diferencia:

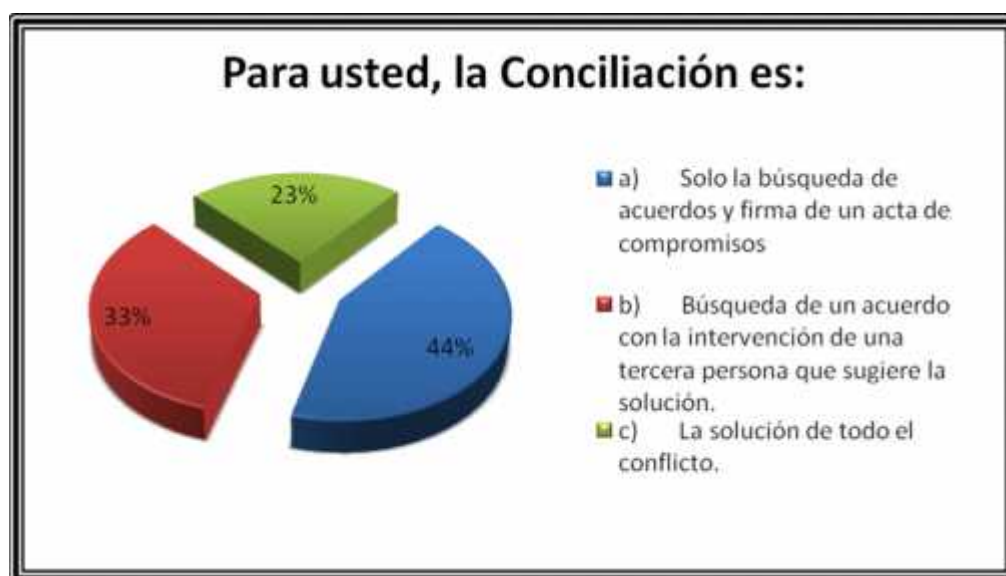
<sup>86</sup> JUNG, Jorge Eduardo y ALIAGA, Palma, Gustavo. Resolución Alternativa de Conflictos, La Paz - Bolivia, Enero de 2009, 46 p.

- **MEDIACIÓN** → Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que **sólo** acerca a las partes en conflicto generando el diálogo entre ambas.
- **CONCILIACIÓN** → Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que **sugiere** la solución.
- **ARBITRAJE** → Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que impone la solución y ésta debe ser cumplida obligatoriamente.

A partir de ésta diferenciación, podemos ver que existe gran tendencia a confundir estos métodos a partir de quien (es) generan la posible solución, teniendo, así, estos resultados casi similares de un 34% que confunde la mediación con la conciliación, un 33% que confunde mediación con arbitraje y un 33% que coincide en que la mediación está referido a la búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que **sólo acerca a las partes en conflicto** generando el diálogo entre ambas.

Es a partir de estos resultados, que precisamente se mencionaba que al existir una concepción imprecisa de la mediación, esto provoca en la mayoría de los casos que su misma práctica no sea la más adecuada.

#### PREGUNTA N° 7



Por otro lado, en relación a la noción de conciliación se ha podido ver que para la mayor parte de los funcionarios (44%) éste es el equivalente de *sólo la búsqueda de acuerdos y*

firma de un acta de compromisos, en contraste con el 33% que afirma que es la Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que sugiere la solución.

Como lo habíamos visto previamente la definición de conciliación está más sujeta a la intervención de un tercero que además de acercar a las partes en conflicto, **sugiere** la solución. Ahora bien, retomando el estudio realizado previamente, si bien esta figura no se incorpora en la práctica ya que el tipo de conflictos que se presentan en la Subalcaldía están más sujetos a ser resueltos por la vía de los espacios de diálogo (mecanismos de Gestión de conflictos), la negociación, y en algún caso la mediación; existe una idea más difusa aún de este método; aunque el 33% se acerca a la definición correcta, la gran mayoría (44%) piensan que la conciliación se resume a la búsqueda de acuerdos y firma de acta de compromisos que a decir de nuestra realidad constituye en la respuesta más común a los conflictos.

Por otro lado un 23% considera que la conciliación es la solución de todo el conflicto. A decir de este último resultado es visible que la conciliación, más que como método alternativo de resolución de conflictos, está asociado a ser una solución en sí misma.

#### PREGUNTA N° 8



Muchas veces la salida frente a un conflicto no sólo depende de la buena intención que exista por llegar un acuerdo. Previamente se recalca que la actitud frente al conflicto

juega un papel fundamental; pues bien esta pregunta busca conocer precisamente las prioridades que se establecen para el abordaje del conflicto a partir de tener como referencia una herramienta de análisis de conflictos como es la “*cebolla del conflicto*”.

Cabe mencionar que ésta herramienta es una analogía de la cebolla y sus capas. La capa externa representa las **posiciones** que asumen las partes públicamente y que suelen defender con mucha exaltación. Debajo de esta capa visible se encuentran los **intereses**, motivaciones y objetivos concretos que buscan los actores. Por último el núcleo de la cebolla lo constituyen las **necesidades** que remiten a los elementos básicos que necesitamos y que no son negociables, como por ejemplo, el acceso a servicios básicos.<sup>87</sup>

Ahora bien sobre esta base, los resultados obtenidos demuestran que para el 67% de funcionarios se deben priorizar las necesidades que la persona demanda satisfacer, por otro lado el 20% manifiesta que deben ser priorizadas las posiciones de la persona en el conflicto, aspecto que generalmente salta a la vista en los conflictos, muchas veces se negocia sobre posiciones más que atender las verdaderas necesidades, lo que provoca estancamientos y no soluciones; y finalmente un 13% afirma que son los intereses que persigue la persona los que deben priorizarse.

#### PREGUNTA N° 9



<sup>87</sup> Ver Anexo N° 15.

Respecto de la necesidad de contar con una persona que tenga experiencia en gestión y resolución de Conflictos, durante un conflicto, es **necesario** para el 77% de los funcionarios, resultado que permite plantear la necesidad de contar con personas especialista en este campo que coadyuven, a través de sus conocimientos plantear estrategias, metodologías, nuevos mecanismos, etc. por otro lado el 20% considera que es muy importante; y el 3% que es irrelevante.

Ahora, respecto de esta pregunta que también fue planteada a todas las personas entrevistadas, se ha percibido que para muchos de ellos éste es un factor importante, necesario ya sea para que pueda guiar el accionar en conflictos concretos y pueda coadyuvar en el trabajo a todas las jefaturas de unidad. En esta vía considero importante retomar algunas de las afirmaciones de las diferentes instancias:

*“Hay casos en los que por decirte, digamos que para el POA 2011 a los vecinos se les metió en la cabeza que tienen que hacer su Sede Social, pero nosotros tenemos que atender ciertas prioridades mucho antes que una Sede, como por ejemplo asfaltado de calles, construcción de alcantarillados, luminarias, etc. entonces una vez que ya se tienen estas condiciones básicas recién se puede dar paso a lo otro, que muchas veces el vecino no comprende y se empeñan en tener un Centro Comunal y presentan así el POA y nosotros presentamos esos POAS al nivel central, pero que al tener nosotros la oportunidad de transar con ellos, entonces lo hacemos de acuerdo a las prioridades.”<sup>88</sup>*

*A partir de esto creo necesaria la presencia de una persona que nos ayude a que los vecinos entiendan ese tipo de situaciones y que apoye a que los vecinos no actúen de manera apresurada y hormonal”.*<sup>89</sup>

*“Ayudaría bastante en la solución de los conflictos con técnicas apropiadas... tal vez con una improvisación, pienso que debe ser un especialista que tendría todas las herramientas para sostener, digamos, el conflicto a todo nivel llegando a los más complejos en todas las*

---

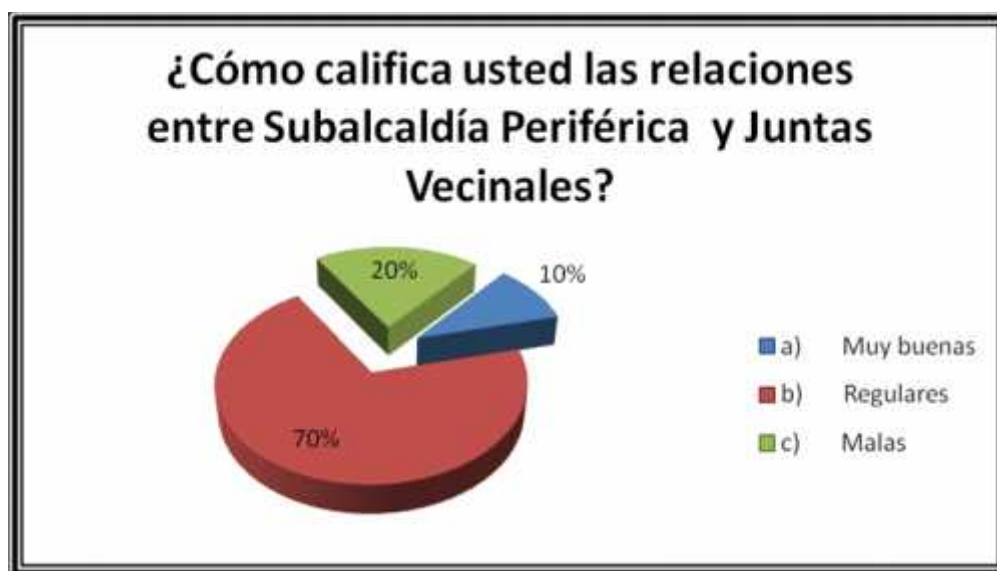
<sup>88</sup> Entrevista a Marfa María Inofuentes, Subalcaldesa - Macrodistrato Periférica, [fecha de entrevista: 28 de Septiembre de 2010].

<sup>89</sup> Ibidem.

áreas. En algunos casos algunos de nosotros tenemos conocimientos básicos sobre el manejo de conflictos, pero muy básicos sino estaríamos perdidos”.<sup>90</sup>

“...para mi es esencial yo creo que una política que tenemos que tomar en cuenta como GMLP es especializarnos. Yo creo que tenemos que olvidarnos de la función de funcionario público que es el “todólogo”, tenemos que sectorializarnos en un tema específico ser más especialistas y abordar de mejor manera. Yo creo teniendo a una persona especializada en conflictos en cada Macrodistrito, nos ayudaría de gran manera a nosotros. Hay diferentes conflictos y en muchos casos nosotros no tenemos conocimiento de la metodología o estrategias de abordaje que es parte de un relacionamiento entre las partes y no ser tan técnico ni ser un todólogo”.<sup>91</sup>

#### PREGUNTA N° 10



Finalmente la última pregunta referida al tipo de relacionamiento entre Subalcaldía Periférica y Juntas vecinales del Macrodistrito, constituyen una referencia global que permite una suerte de autovaloración respecto del entorno, los actores con quienes se

<sup>90</sup> Entrevista a Reynaldo Escobar - Jefe de la Unidad de Desarrollo Humano - Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: miércoles 8 de Septiembre de 2010].

<sup>91</sup> Entrevista a Alvaro Cusicanqui, Jefe de la Unidad de Participación Ciudadana - Dirección de Gobernabilidad Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, [fecha de entrevista: 19 de enero de 2011].

relacionan diariamente y que en cierto grado da lugar a inferir que el contexto que se proyectó anteriormente de conflictos recurrentes están dados sobre este relacionamiento cotidiano que influye en la forma en cómo se están encarando las demandas. De esta forma son los propios funcionarios que sobre la base de un 70% califican de **regulares** las relaciones, el 20% las califica de **malas** y el 10% que considera las **muy buenas**. Ahora hay que tomar en cuenta que si bien toda la población corresponde a funcionarios la Subalcaldía, es posible que en esta diferencia hayan influido los diferentes roles desde los que se encara la gestión, el relacionamiento de técnicos, no va ser el mismo que el de los jefes de unidad y evidentemente el de ellos va a ser diferente del relacionamiento que se de entre las juntas y la máxima autoridad del Macrodistrito.

Entonces, todo lo visto hasta este punto constituye aquellos aspectos más relevantes sobre la forma de encarar los conflictos desde la Subalcaldía Periférica, se recurrieron a entrevistas a las diferentes instancias, así como la encuesta que es un apoyo y corrobora las ideas iniciales con las que se partió. En relación a la gestión de conflictos, se ha podido identificar ciertos “métodos” que permiten que en el Macrodistrito no se lleguen a manifestaciones violentas en conflictos, muchos de estos llegan a ser resueltos en la etapa de **latencia**, por lo cual de acuerdo a todo lo observado no necesariamente son conflictos de gran envergadura.

Por otro lado en relación a la Resolución de conflictos se ha visto que hay muy poco conocimiento de estos temas de forma general, sobre todo en relación a los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos, lo que da lugar a que haya diversidad de concepciones sobre éstos.

## **CONCLUSIONES**

A partir de todo lo visto anteriormente, se puede advertir que los objetivos planteados han sido alcanzados en su totalidad, a pesar de no contar con la documentación que se tenía prevista en un inicio. De esta manera, a partir de las entrevistas, que se constituyeron en uno de los principales insumos, así como de las encuestas que fueron incorporadas en el transcurso de la investigación se ha logrado responder a la pregunta inicial: **¿En qué grado la Subalcaldía Periférica ha incorporado o no Estrategias y Métodos para la Gestión y Resolución de Conflictos suscitados a partir de demandas vecinales insatisfechas?**

En este sentido, las entrevistas realizadas a los principales jefes de Unidad, así como a la Subalcaldesa, han permitido identificar las principales temáticas y áreas de demanda (demanda por obras, seguridad ciudadana y gestión administrativa), por tanto aquellas relacionadas directamente a la intervención en conflictos que se presentan, enfocadas principalmente en tres de las cinco unidades existentes: Desarrollo Humano, Mejoramiento Barrial y Fiscalización; esto sin dejar de lado la intervención directa de la máxima autoridad en la interrelación de estas Unidades y Representantes Vecinales.

Bajo este marco, son dos los principales resultados que a partir de lo anterior han podido ser visibles, la primera en relación a los mecanismos para la *Gestión* de Conflictos y, por otro lado, las estrategias y métodos para la *Resolución* de los mismos, que como se ha visto anteriormente son dos aspectos diferenciados.

En relación a la primera, un aspecto primordial tiene que ver con el hecho de que no se presentan grandes conflictos o que deriven en manifestaciones de violencia debido a que existe una política de participación ciudadana en la priorización y determinación de obras a ser incorporadas dentro de los POA's correspondiente a cada zona o barrio, generándose una suerte de corresponsabilidad de actores en la priorización de demandas.



Por otro lado, se ha visto que existen mecanismos como las *asambleas o ampliados* y las *audiencias* que muchas veces son los escenarios que permiten, más allá de la manifestación de demandas emanadas de los representantes vecinales hacia las autoridades, llegar a acuerdos en relación al trabajo y coordinación sobre obras que serán de beneficio de todo un distrito y que necesariamente requieren la aprobación consensuada de todos los representantes vecinales. Entonces ambas prácticas aunque no bajo el rótulo de Gestión de conflictos permiten dar cuenta de una incorporación relativa de los mismos dentro de las prácticas de la institución aunque no bajo lineamientos específicos que sean parte de una política institucional relacionada a este tema.

Por otro lado, en relación a la Resolución de Conflictos, se ha visto que en muchos casos se carece de las estrategias necesarias para su abordaje, pero lo que es más relevante aún es el hecho de que la visión *negativa* que se tiene sobre el conflicto conlleva una práctica guiada bajo la lógica competitiva, bajo la cual las soluciones más que de acuerdo mutuo o de beneficio para vecinos e institución son soluciones impuestas a partir de una de las partes, en este caso la Subalcaldía, como principales características identificadas.

En este sentido, se ha podido visibilizar los siguientes aspectos puntuales que forman parte del logro y alcance de los objetivos propuestos para dicha investigación, se enmarcan en las características que pretendían ser identificadas; de esta manera:

Los resultados alcanzados con la investigación, desde un ámbito gubernamental municipal como es la Subalcaldía Periférica, permiten plantear como aspecto central la *necesidad que existe de trabajar en políticas institucionales referidas a un tema tan importante como es la Gestión y Resolución de Conflictos como parte vital de la gestión pública*. En este sentido, dentro de los aspectos más importantes que se han hecho visibles durante la investigación podemos destacar los siguientes:

## 1. ASPECTOS IMPORTANTES EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO Y ABORDAJE DE CONFLICTOS

- **Los funcionarios de la Subalcaldía Periférica reflejan un conocimiento insuficiente sobre la Gestión y Resolución de Conflictos, en muchos casos, el abordaje de conflictos tiende a estar guiado por la lógica negativa de “evitar el conflicto”.**

Como bien se había mencionado anteriormente, en muchos casos esta lógica, parte del contexto general con el que es visto el conflicto en nuestro país, no permite el desarrollo de mecanismos para afrontar el conflicto cuando éste se presenta, esto conlleva un tratamiento coyuntural e inmedatista de los conflictos descuidando el planteamiento de alternativas que no permitan que éste resurja en lo posterior.

- **Se tiene una visión excesivamente TECNISCISTA de la atención a los conflictos, dejando de lado toda estrategia que permita una visión constructiva del conflicto con la participación activa de las partes.**

Quizá un factor que parece no tener mayor relevancia, pero que sin embargo es fundamental como parte del enfoque con el que se aborde el conflicto, está dado por la visión excesivamente TECNISCISTA para la atención de los conflictos, es decir, en muchos casos se deja de lado la percepción, opinión del vecino.

*“Ahora muchas veces, hay autoridades que más se avocan a escuchar al vecino, pero nosotros hemos llegado ha aprender que debemos irnos más a la parte **técnica**, porque nuestro justificativo es técnico, no es que no lo queramos atender al vecino o cosa alguna, al tener el justificativo técnico, nosotros tenemos en qué respaldarnos, parte técnica, la autoridad no puede respaldarse sobre la solicitud del vecino...”<sup>92</sup>*

Considero hacer énfasis en este aspecto ya que, como se ha podido constatar esta forma de abordaje de conflictos más que contribuir a llegar posibles soluciones, contribuye a cerrar todo tipo de alternativas que incluso puedan partir de la contraparte, en este caso el vecino, dando lugar a una suerte de soluciones impuestas desde la Subalcaldía.

---

<sup>92</sup> Entrevista a Isaac Fernández, Secretario General - Subalcaldía Periférica, [fecha de entrevista: 14 de enero de 2011].

- **Los funcionarios No conocen a profundidad las necesidades particulares de cada uno de los tres distritos que conforman Periférica, pesar de existir las instancias que puedan coadyuvar a ello.**

Si bien existen Unidades de atención a diferentes temáticas de demanda vecinal, así como los espacios para que éstas sean atendidas, aún el conocimiento de las áreas sobre las que se opera es deficiente, el conocimiento del contexto, actores, es poco preciso, lo que no permite tener un panorama claro sobre las mismas demandas existentes y los sectores en los que tienden a concentrarse, aspecto fundamental para la gestión de conflictos.

- **Casi la mayoría de los entrevistados afirma no haber realizado talleres, seminarios o cursos relacionados a este tema a pesar de que éstos forman parte de las temáticas tratadas en cursos dictados desde el Centro de Capacitación y Adiestramiento Municipal (CCAM).**

Por otro lado, el principal aspecto que resalta en relación a los mecanismos para la resolución de conflictos demuestra que los funcionarios recurren más a la experiencia de “ensayo y error” para llegar a soluciones en relación a los diferentes conflictos que se presentan. Sin embargo, se deja de lado la preparación en base a cursos, talleres, o seminarios que si bien no constituyen el marco general para el abordaje de conflictos son los *medios* que permitirían mejorar y desarrollar destrezas y habilidades en todo el personal, pero que como ha sido visto, a pesar de ser temáticas ya incorporadas en cursos especializados generados desde una instancia específica del propio gobierno municipal como es el CCAM, aún no son tomadas en cuenta por los propios funcionarios.

- **Existe un conocimiento “empírico” erróneo de los métodos alternativos de resolución de conflictos (MARC’s)**

Una parte específica de la investigación se centró precisamente en conocer en qué medida los funcionarios de la Subalcaldía Periférica conocían los métodos de solución de conflictos como la negociación, conciliación y mediación. Los resultados demostraron que mas de la mita de la población encuesta tiene una idea difusa y errónea de estos métodos, hecho que da lugar a que estos métodos sean distorsionados en la práctica y resolución misma de los conflictos.

- **La temática de Gestión y Resolución de Conflictos, como importante de la Gestión Pública, aún es un tema que no ha sido incorporado dentro de las líneas de acción desde la instancia central del gobierno municipal.**

Si bien esta investigación se ha centrado en una instancia intermedia del gobierno municipal como son las Subalcaldías, concretamente la Subalcaldía Periférica, se ha visto que, desde la instancia central (Dirección de Gobernabilidad), aún existe una atención deficiente a este tema, no se han desarrollado mecanismos, ni líneas de acción estratégicas a ser trabajadas desde las Subalcaldías lo que se refleja en las falencias encontradas e identificadas previamente, pero sobre todo demuestra que los grandes conflictos que se dan ya a nivel municipal sean producto de estas deficiencias.

## **2. INICIATIVA: SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA DE CONFLICTOS**

Ahora, si bien se ha podido visibilizar las principales características en relación a la Gestión y Resolución de conflictos que se presentan a nivel de Subalcaldía, es importante hacer mención de un dato que se generó durante la última etapa de la investigación, y está relacionada a la implementación de un “Sistema de Alerta Temprana de Conflictos” desde la Dirección de Gobernabilidad del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.<sup>93</sup>

Sin duda creo que este sistema se constituye en un primer avance en relación a la temática abordada, que a partir de las entrevistas permitiría entre otras cosas realizar un monitoreo a los conflictos que se presenten en cada uno de los Macrodistritos a partir del trabajo a ser llevado adelante desde las Subalcaldías, en este sentido:

*“...estamos generando un **“Sistema Municipal de Alerta Temprana de Conflictos.** Podríamos decir que es un sistema innovador entre los todos los municipios, la idea de este sistema es que nos va a ayudar a generar una alerta temprana y responder a un conflicto antes de llegar al nivel de bloqueo, que es tal vez la parte cúspide del conflicto.*

---

<sup>93</sup> Ver Anexo N° 16.

*Entonces este sistema nos va a generar tipos de alertas en todos los Macrodistritos y esto nos va a permitir a nosotros, Dirección de Gobernabilidad, tener un monitoreo general en base al comportamiento de cada Macro. Entonces nos va a permitir conocer qué sectores son los más conflictivos, tener una base general para generar indicadores, generar reportes pero lo más importante de este sistema es que nos va a dar una **información geo – referencial**, es decir, que ya en pantalla, el alcalde por ejemplo verá una especie de mapa de cada Macrodistrito y los conflictos que se estén generando esto con la idea de que cada una de las Subalcaldías tome acciones”.*

Entonces, es posible afirmar que este es un primer paso que permitiría establecer ciertos parámetros a ser trabajados tanto en materia de Gestión como de Resolución de Conflictos desde cada una de las Subalcaldías de acuerdo al contexto, actores y características que cada uno de estos presente.

## **RECOMENDACIONES**

La gestión pública municipal debería estar encaminada no solo a avanzar en la solución de los conflictos, sino también a desactivar los elementos “escaladores” en el recrudecimiento de los mismos y avanzar en los elementos desescaladores. Las claves para el inicio de la generación de condiciones de gobernabilidad en el municipio no están en otro lado distinto a su propio ámbito, a su territorio y la creatividad que posibilita las condiciones culturales, sociales de su contexto. Para esto es necesario avanzar en la comprensión y el análisis de la forma en la que los conflictos se expresan en lo territorial y se relacionan con los asuntos institucionales, económicos, sociales y políticos, ello a la vez implica cerrarle el camino a las formas en que el conflicto se inserta en los niveles de la vida municipal.

En este sentido existen algunos aspectos que si bien ya son practicados, aun deben ser fortalecido e incluidos dentro de un gran paraguas de temas para el abordaje de Conflictos en este ámbito, que deben reflejarse en la incorporación de programas, políticas, que estén guiadas bajo algunas características, así:

- ✓ **Saber escuchar y comunicarse.** En todo momento los principios de la reconciliación, la negociación y mediación de los conflictos pasan por el elemental pero difícil ejercicio de saber escuchar. Los equipos de gobierno deben desarrollar la capacidad de escuchar.
  
- ✓ **Establecer Prioridades** El establecimiento de prioridades en una localidad afectada por un conflicto es un ejercicio difícil pero es posible lograr acuerdos acerca de por donde empezar. Tanto el desarrollo como la paz serán el resultado de iniciativas concertadas y sostenibles.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS - GTZ en relación al conflicto armado: *Construcción de Paz, Transformación de Conflictos y Reconciliación Local* [en línea]: Documento electrónico de internet. Noviembre de 2007. Bogotá - Colombia. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2010]. Disponible en: [www.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/Docpaz.pdf](http://www.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/Docpaz.pdf).

- ✓ **Desarrollar Capacidades en Gestión de conflictos** Este aspecto hace alusión a la necesidad de que los funcionarios municipales cuenten con una formación en el área de transformación, gestión y Resolución de conflictos y liderazgo en contextos de cambio. Se trata de fortalecer las capacidades para que los funcionarios cuenten con herramientas para facilitar procesos de negociación, inclusión y diálogo en el desarrollo de sus tareas cotidianas en el ejercicio de su gobierno.

### **Medios para el Abordaje de Conflictos**

- ✓ Sin duda una de las principales falencias que ya no sólo corresponde a nivel de Subalcaldía, sino que abarca y se constituye en un aspecto que debe ser encarado desde la instancia central está relacionado con el establecimiento de un “**centro**” ,“**observatorio**” que permita conocer mejor el contexto sobre el que se actúa, el comportamiento de los actores o la identificación clara de demandas, hecho que se ha reflejado en la falta de información documentada prevista para esta investigación, es decir no se tiene ningún tipo de registro, seguimiento o monitoreo sobre los conflictos que se generan.

Bajo esta lógica, considero fundamental la implementación del *Sistema de Alerta Temprana de Conflictos* a iniciativa de la Dirección de Gobernabilidad, ya que permitirá tener un contexto lo más claro posible sobre la conflictividad generada en cada uno de los Macrodistritos de acuerdo a sus propias particularidades, a actores específicos y lo más importante, que será llevado adelante por encargados de las propias Subalcaldías lo cual en este caso permitirá generar una base de datos, **indicadores** que son una base primordial a la hora de generar estrategias, métodos y mecanismos de abordaje en cada caso.

Sobre esto considero, incluso, pertinente realizar un estudio a futuro una vez que este sistema ya haya tenido un tiempo de implementado para ver el comportamiento y todo lo referido a la generación y abordaje de conflictos teniendo un escenario claro.

- ✓ Así mismo la carencia de **políticas institucionales**, líneas de acción reflejadas en el Plan de Desarrollo Municipal y normativa municipal respecto a este tema dan

cuenta de la necesidad de otorgarle a esta temática la importancia que requiere ya que, como se ha visto, es precisamente La Paz, la ciudad y el municipio en el que se generan mayor cantidad de conflictos en comparación al resto del país, por lo cual la incorporación de estos temas constituiría un primer avance ya encarado dentro de instituciones públicas y que permitiría abrir un nuevo campo para la mejora de la Gestión Pública.

En este sentido, es importante la creación de líneas estratégicas de acción del municipio, como las mencionadas anteriormente que sería importante plasmarlas en PDM's y dentro de los Planes Estratégicos Institucionales de cada una de las Subalcaldías, para que así el accionar del funcionario frente a los conflictos tenga un marco definido de acción, es evidente que en todas las instancias está clara la política de “*escuchar al vecino*”, también ésta debe ser alimentada por otro tipo de consignas que permitan dar un giro a la visión negativa que se tiene del conflicto y en todo caso no se fomente la *evasión* del mismo, sino más bien la intervención a partir de prácticas innovadoras.

- ✓ **Tomar en cuenta la participación e inclusión de un Especialista en Resolución de Conflictos como Apoyo al Trabajo de las Diferentes Unidades**  
Sin duda este aspecto está dirigido a contar con una persona que coadyuve, a través de sus conocimientos plantear estrategias, metodologías, nuevos mecanismos, para el abordaje de los conflictos de acuerdo a las peculiaridades del trabajo de cada Subalcaldía, en este caso Periférica.

Un aspecto que queda claro es el hecho de que a nivel de gestión pública, sobre todo en espacios como las Subalcaldías es notoria la presencia de arquitectos e ingenieros que ocupan instancias estratégicas para resolver temas que en la mayoría de los casos le competen a un cientista político con formación en ésta rama. Ahora bien, la gestión y resolución de conflictos como uno de los campos a ser fomentado en las prácticas institucionales de todo el personal que conforma este tipo de instituciones, en particular la Subalcaldía Periférica es una rama de especialización que está en relación directa al campo de acción del Gestor público, por lo cual la creación de las condiciones, escenarios, estrategias, mecanismos y métodos que no corresponden a un contexto en particular son elementos que







deben ser llevados adelante por una persona que además de ser Gestor Público tenga una especialización en una temática nueva como es el abordaje de conflictos.

En este sentido es recomendable que sean personas especialistas en el áreas que brinden un apoyo directo en estas instituciones, instancias intermedias del gobierno municipal, que se encarguen de realizar un acompañamiento a los conflictos que se puedan presentar no sólo en las diversas unidades, sino también este especialista coadyuvaría en cuestiones específicas como la resolución de conflictos en base a la aplicación de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC's) pero con una práctica y conocimiento correcto de los mismos.

Por otro lado, si bien esta investigación se ha centrado con especificidad en entrevistar a las autoridades de la Subalcaldía, aún este estudio debe ser ampliado hacia los representantes vecinales que sin duda son parte fundamental en la Resolución de conflictos; por lo tanto si bien esta investigación se ha dirigido a estudiar una parte de la gestión pública aún queda realizar el contraste con esta contraparte, aspecto que será motivo de atención en una próxima investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 📁 FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, Informes de Conflictividad Social en Bolivia. La Paz - Bolivia, 2007 – 2010.
- 📁 FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA, Transformación Constructiva del Conflicto. La Paz – Bolivia, 2008.
- 📁 GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ – DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, Manual de Organización de Funciones 2010. La Paz – Bolivia, 2010.
- 📁 HERNANDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar, Metodología de la Investigación. Mc - Graw Hill Interamericana de México. México, 1991.
- 📁 JUNG, Jorge Eduardo y ALIAGA Palma, Gustavo, Programa de Formación Ciudadana – Resolución Alternativa de Conflictos. La Paz – Bolivia, Enero de 2009.
- 📁 LANZA, Gregorio, Estado, Sociedad y Conflicto – Radiografía Institucional de la Región Central La Paz, Oruro, Cochabamba. Editorial Plural. La Paz – Bolivia, Junio de 2009.
- 📁 LEDERACH, Johnn Paul, Enredos, Pelitos y Problemas - Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Ediciones Clara - Semilla. Bogotá, Colombia, 1997.

-  REDORTA, Josep, Cómo analizar los Conflictos, la Tipología de los conflictos como Herramienta de Mediación. Editorial Paidós. Barcelona – España, Agosto de 2003.
  
-  REDORTA, Josep; Mediación Comunitaria – Conflictos en el escenario social Urbano. Editorial Paidós. Barcelona España, Agosto de 2003.
  
-  VINYAMATA, Eduard, Conflictología: Cursos de Resolución de Conflictos. Editorial Ariel. Barcelona España, febrero de 2005.
  
-  VINYAMATA, Eduard, Tratamiento y Transformación de Conflictos - Métodos en Conflictología - Colección Conflictología y Negociación. Editorial Ariel. Barcelona, España, febrero de 2005.

## **SITIOS WEB:**

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS - GTZ en relación al conflicto armado: Construcción de Paz, Transformación de Conflictos y Reconciliación Local. Noviembre de 2007. Bogotá - Colombia. Disponible en: [www.fcm.org.co](http://www.fcm.org.co)

BLANES, José. Juntas Vecinales y Comité de Vigilancia. 13 de Abril de 1998. La Paz; Bolivia. Disponible en: [http:// iisec.ucb.edu.bo/projects /Pieb/archivos/Blanes-JuntasVecinalesyCVBolivia.pdf](http://iisec.ucb.edu.bo/projects/Pieb/archivos/Blanes-JuntasVecinalesyCVBolivia.pdf).

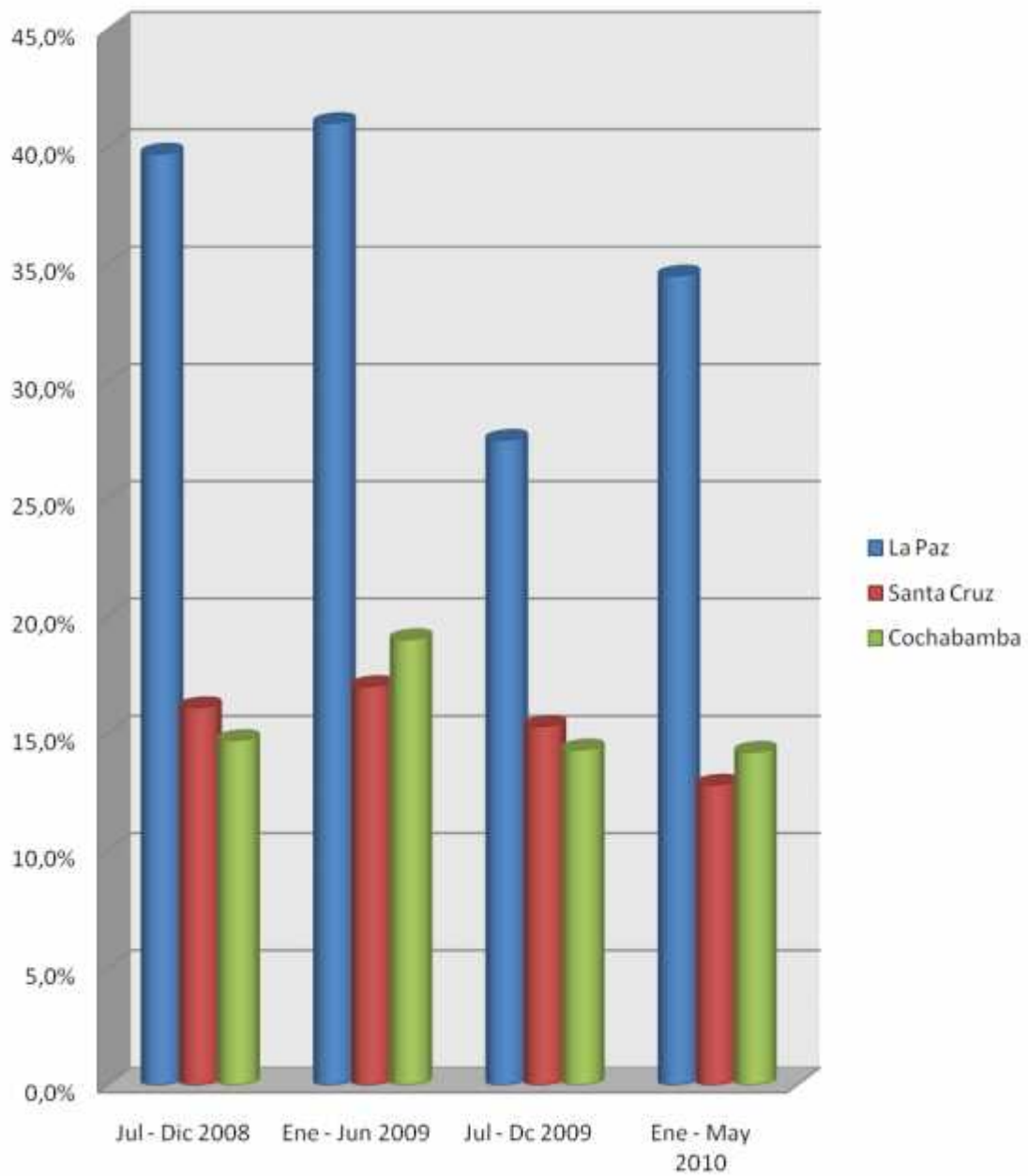
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), Población de Bolivia por Departamentos y Municipios. 2001. Disponible en: [www.ine.com.bo](http://www.ine.com.bo)

REVISTA TRIMESTRAL LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA DE DESARROLLO SUSTENTABLE - FUTUROS, Gestión de Conflictos. 2011. Disponible en: [www.revistafuturos.info](http://www.revistafuturos.info).

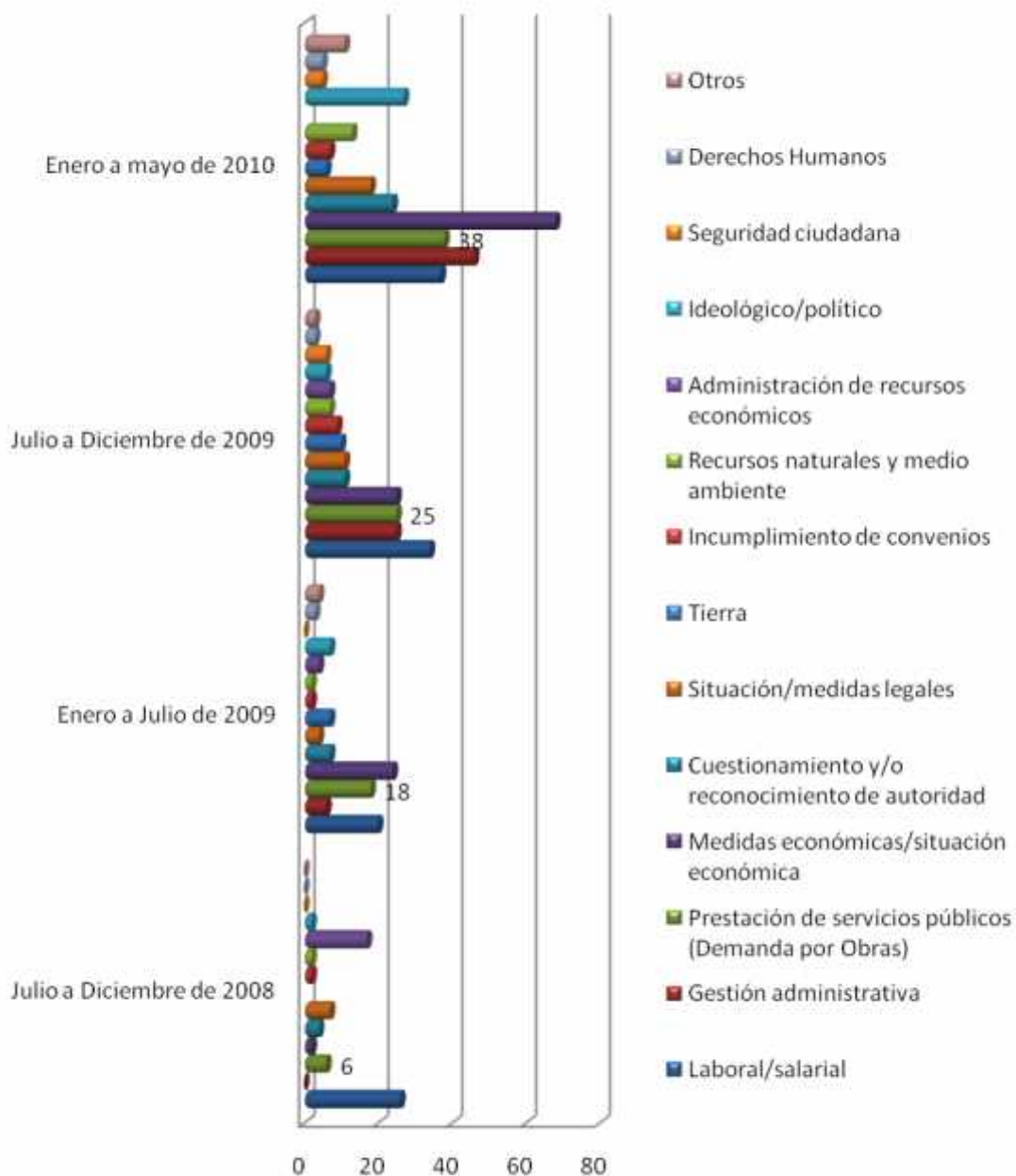
URETA Guerra, Juan, Conciliación, comunidad y Gobierno Locales. Noviembre de 2003. Lima Perú. Disponible en: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org)

## ANEXO N° 1

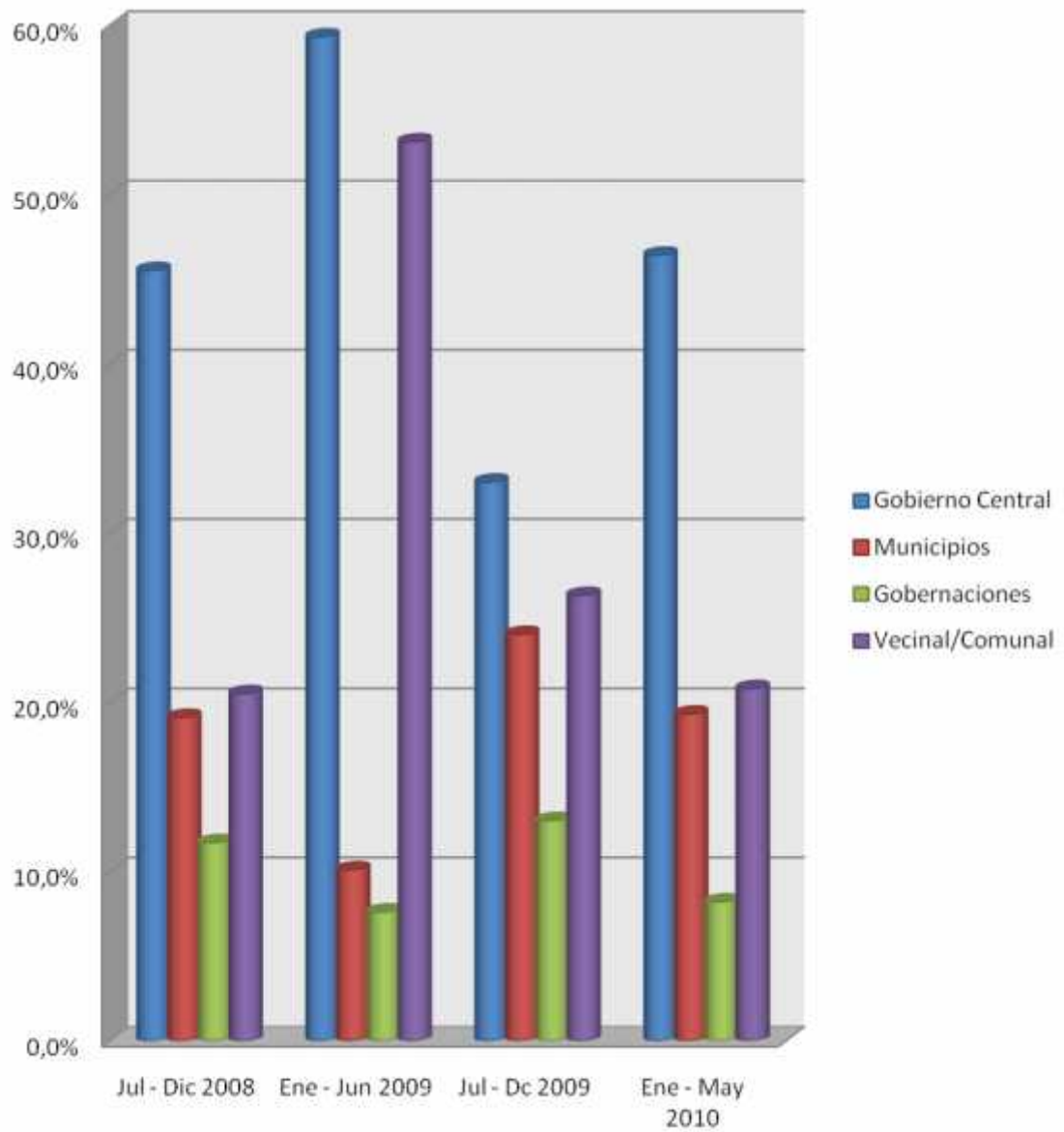
### CONCENTRACIÓN DEL CONFLICTO POR DEPARTAMENTO (2008 - 2010)



## ANEXO Nº 2 CONFLICTOS REGISTRADOS A NIVEL BOLIVIA DESDE 2008



### ANEXO Nº 3 ACTORES DEMANDADOS



**ANEXO Nº 4**  
**POBLACIÓN POR NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS SEGÚN MACRODISTRITO**

MACRODISTRITO Y DISTRITO	NO POBRES		POBRES			TOTAL	
	NBS	Umbral	Moderada	Indigente	Marginal	%	Habitantes
<b>MUNICIPIO DE LA PAZ</b>	<b>38,29</b>	<b>26,98</b>	<b>26,44</b>	<b>8,11</b>	<b>0,18</b>	<b>100,00</b>	<b>761.460</b>
<b>Macrodistrito Cotahuma</b>	<b>42,88</b>	<b>21,77</b>	<b>25,71</b>	<b>9,52</b>	<b>0,12</b>	<b>100,00</b>	<b>147.448</b>
<b>Distrito 3</b>	78,48	15,87	4,77	0,87	0,02	100,00	29.683
<b>Distrito 4</b>	23,70	24,33	35,44	16,25	0,28	100,00	44.659
<b>Distrito 5</b>	12,51	25,28	46,94	15,16	0,11	100,00	42.989
<b>Distrito 6</b>	79,61	18,78	1,61	0,01	0,00	100,00	30.117
<b>Macrodistrito Max Paredes</b>	<b>20,37</b>	<b>32,56</b>	<b>38,21</b>	<b>8,79</b>	<b>0,07</b>	<b>100,00</b>	<b>160.975</b>
<b>Distrito 7</b>	25,06	33,72	34,10	7,09	0,02	100,00	52.113
<b>Distrito 8</b>	31,71	51,83	16,34	0,11	0,00	100,00	38.241
<b>Distrito 9</b>	1,10	22,38	64,50	11,95	0,09	100,00	45.768
<b>Distrito 10</b>	28,60	19,25	32,04	19,89	0,22	100,00	24.853
<b>Macrodistrito Periférica</b>	<b>35,69</b>	<b>33,92</b>	<b>24,32</b>	<b>5,98</b>	<b>0,09</b>	<b>100,00</b>	<b>154.073</b>
<b>Distrito 11</b>	34,64	37,53	24,14	3,60	0,09	100,00	70.795
<b>Distrito 12</b>	32,92	33,60	22,84	10,52	0,12	100,00	42.037
<b>Distrito 13</b>	40,31	28,04	26,15	5,42	0,07	100,00	41.241
<b>Macrodistrito San Antonio</b>	<b>27,69</b>	<b>32,18</b>	<b>32,04</b>	<b>7,91</b>	<b>0,18</b>	<b>100,00</b>	<b>113.559</b>
<b>Distrito 14</b>	37,28	25,42	27,02	10,05	0,23	100,00	28.953
<b>Distrito 15</b>	37,22	40,35	21,94	0,49	0,00	100,00	31.389
<b>Distrito 16</b>	3,14	31,78	54,34	10,47	0,26	100,00	23.533
<b>Distrito 17</b>	27,73	30,44	29,93	11,64	0,26	100,00	29.684
<b>Macrodistrito Sur</b>	<b>50,84</b>	<b>18,91</b>	<b>19,91</b>	<b>10,11</b>	<b>0,23</b>	<b>100,00</b>	<b>121.469</b>
<b>Distrito 18</b>	56,55	16,51	17,05	9,62	0,27	100,00	33.132



<b>Distrito 19</b>	46,84	13,44	20,18	19,12	0,42	100,00	44.425
<b>Distrito 21</b>	50,58	26,25	21,79	1,38	0,00	100,00	43.912
<b>Macrodistrito Mallasa</b>	<b>9,55</b>	<b>27,81</b>	<b>47,30</b>	<b>15,30</b>	<b>0,04</b>	<b>100,00</b>	<b>4.901</b>
<b>Distrito 20</b>	9,55	27,81	47,30	15,30	0,04	100,00	4.901
<b>Macrodistrito Centro</b>	<b>84,21</b>	<b>13,82</b>	<b>1,90</b>	<b>0,07</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>55.526</b>
<b>Distrito 1</b>	78,32	18,87	2,73	0,08	0,00	100,00	24.279
<b>Distrito 2</b>	88,79	9,90	1,25	0,06	0,00	100,00	31.247
<b>Macrodistrito Hampaturi/Zongo</b>	<b>2,37</b>	<b>4,08</b>	<b>14,16</b>	<b>65,77</b>	<b>13,62</b>	<b>100,00</b>	<b>3.509</b>
<b>Distrito 22 y 23</b>	2,37	4,08	14,16	65,77	13,62	100,00	3.509
<b>Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Censo Nacional de Población y Vivienda, 1992 - 2001</b>							
<b>Elaboración: Dirección de Planificación y Control - Unidad de Investigación y Estadística Municipal</b>							

**ANEXO Nº 5**  
**COMPONENTES DEL ÍNDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS SEGÚN MACRODISTRITO Y DISTRITO**

MACRODISTRITO Y DISTRITO	COMPONENTE DE SALUD		COMPONENTE VIVIENDA		COMPONENTE SERVICIOS BÁSICOS		COMPONENTE EDUCACIÓN	
	Satisface	No Satisface	Satisface	No Satisface	Satisface	No Satisface	Satisface	No Satisface
<b>MUNICIPIO DE LA PAZ</b>	<b>57,40</b>	<b>42,60</b>	<b>71,23</b>	<b>28,77</b>	<b>77,99</b>	<b>22,01</b>	<b>73,38</b>	<b>26,62</b>
Macrodistrito Cotahuma	<b>63,10</b>	<b>36,90</b>	<b>71,75</b>	<b>28,25</b>	<b>77,36</b>	<b>22,64</b>	<b>74,44</b>	<b>25,56</b>
<b>Distrito 3</b>	91,08	8,92	90,02	9,98	92,72	7,28	90,56	9,44
<b>Distrito 4</b>	46,94	53,06	59,16	40,84	61,75	38,25	64,93	35,07
<b>Distrito 5</b>	31,68	68,32	56,26	43,74	67,67	32,33	59,41	40,59
<b>Distrito 6</b>	100,00	0,00	89,93	10,07	94,83	5,17	90,15	9,85
Macrodistrito Max Paredes	<b>38,23</b>	<b>61,77</b>	<b>64,42</b>	<b>35,58</b>	<b>76,16</b>	<b>23,84</b>	<b>65,90</b>	<b>34,10</b>
<b>Distrito 7</b>	47,60	52,40	66,43	33,57	79,43	20,57	66,71	33,29
<b>Distrito 8</b>	65,41	34,59	71,76	28,24	91,01	8,99	72,60	27,40
<b>Distrito 9</b>	2,61	97,39	54,82	45,18	69,60	30,40	58,30	41,70
<b>Distrito 10</b>	41,91	58,09	65,89	34,11	57,14	42,86	67,37	32,63
Macrodistrito Periférica	<b>68,59</b>	<b>31,41</b>	<b>69,52</b>	<b>30,48</b>	<b>78,35</b>	<b>21,65</b>	<b>72,44</b>	<b>27,56</b>
<b>Distrito 11</b>	68,07	31,93	71,10	28,90	80,86	19,14	75,42	24,58
<b>Distrito 12</b>	67,47	32,53	64,28	35,72	77,56	22,44	68,56	31,44
<b>Distrito 13</b>	70,62	29,38	72,04	27,96	74,94	25,06	71,31	28,69
Macrodistrito San Antonio	<b>48,34</b>	<b>51,66</b>	<b>64,02</b>	<b>35,98</b>	<b>76,44</b>	<b>23,56</b>	<b>71,25</b>	<b>28,75</b>
<b>Distrito 14</b>	54,73	45,27	65,27	34,73	72,13	27,87	72,98	27,02
<b>Distrito 15</b>	74,88	25,12	68,06	31,94	85,89	14,11	75,81	24,19
<b>Distrito 16</b>	1,56	98,44	59,41	40,59	78,80	21,20	64,85	35,15
<b>Distrito 17</b>	51,02	48,98	61,89	38,11	68,45	31,55	69,47	30,53

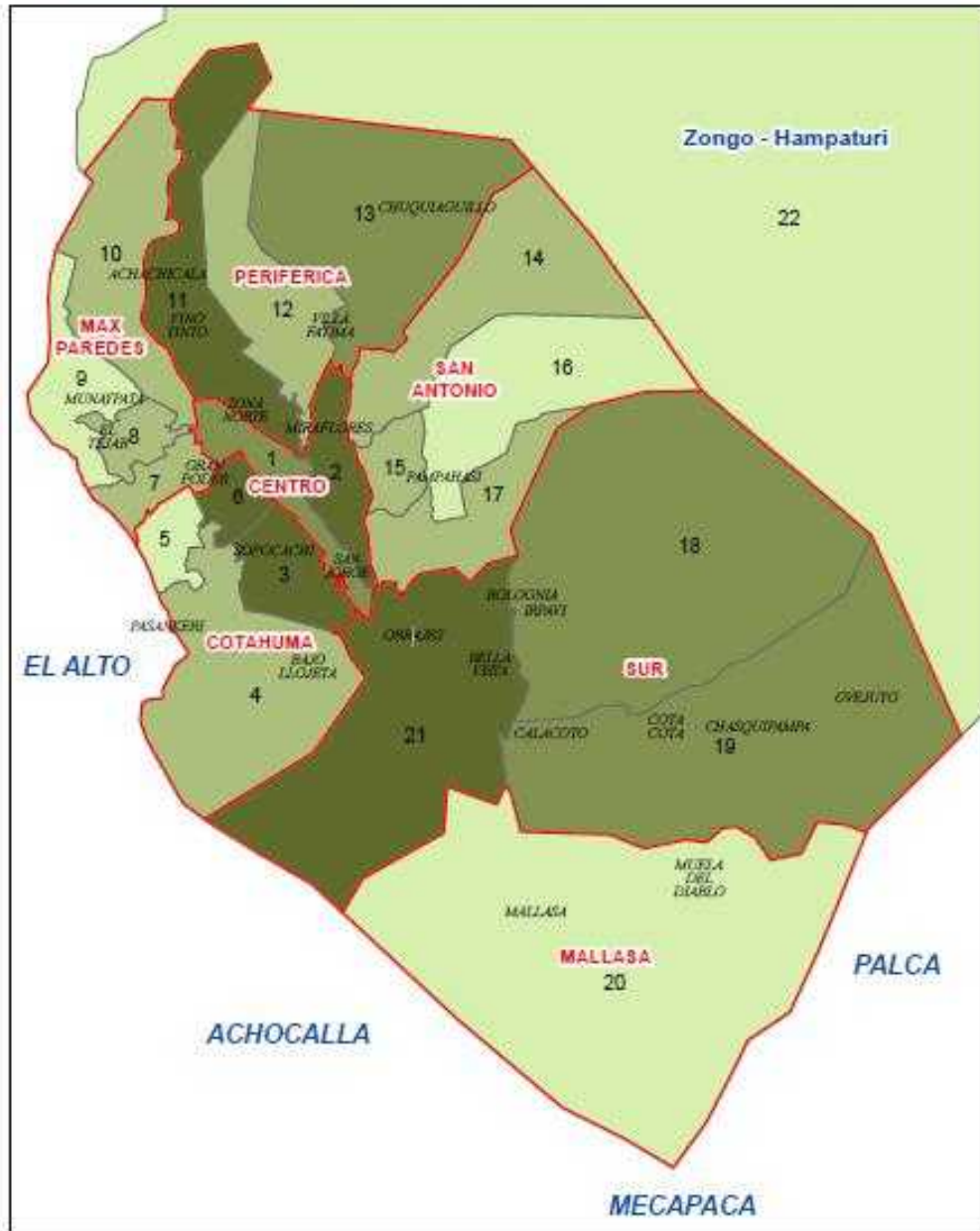
Macrodistrito Sur	<b>56,94</b>	<b>43,06</b>	<b>77,91</b>	<b>22,09</b>	<b>76,74</b>	<b>23,26</b>	<b>77,22</b>	<b>22,78</b>
<b>Distrito 18</b>	56,66	43,34	84,06	15,94	77,22	22,78	80,61	19,39
<b>Distrito 19</b>	57,80	42,20	74,23	25,77	65,42	34,58	71,76	28,24
<b>Distrito 21</b>	56,32	43,68	77,33	22,67	87,84	12,16	80,37	19,63
Macrodistrito Mallasa	<b>8,19</b>	<b>91,81</b>	<b>78,38</b>	<b>21,62</b>	<b>43,41</b>	<b>56,59</b>	<b>58,53</b>	<b>41,47</b>
<b>Distrito 20</b>	8,19	91,81	78,38	21,62	43,41	56,59	58,53	41,47
Macrodistrito Centro	<b>90,51</b>	<b>9,49</b>	<b>93,43</b>	<b>6,57</b>	<b>95,23</b>	<b>4,77</b>	<b>93,52</b>	<b>6,48</b>
<b>Distrito 1</b>	92,69	7,31	90,72	9,28	94,05	5,95	91,57	8,43
<b>Distrito 2</b>	88,69	11,31	95,69	4,31	96,21	3,79	95,14	4,86
Macrodistrito Hampaturi/Zongo	<b>5,88</b>	<b>94,12</b>	<b>40,38</b>	<b>59,62</b>	<b>10,48</b>	<b>89,52</b>	<b>20,19</b>	<b>78,81</b>
<b>Distrito 22 - 23</b>	5,88	94,12	40,38	59,62	10,48	88,52	20,19	78,81

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Censo Nacional de Población y Vivienda 2001

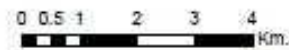
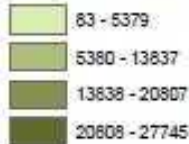
Elaboración: Dirección de Planificación y Control - Unidad de Investigación y Estadística Municipal

**ANEXO Nº 6**  
**MUNICIPIO DE LA PAZ: NECESIDADES BÁSICAS SATISFECHAS**

**13. MUNICIPIO DE LA PAZ: NECESIDADES BÁSICAS SATISFECHAS**



No. de Habitantes con Necesidades Básicas Satisfechas



**2**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - C.N.P.V. 2001  
 Elaboración: Dirección de Planificación y Control  
 Unidad de Investigación y Estadística Municipal

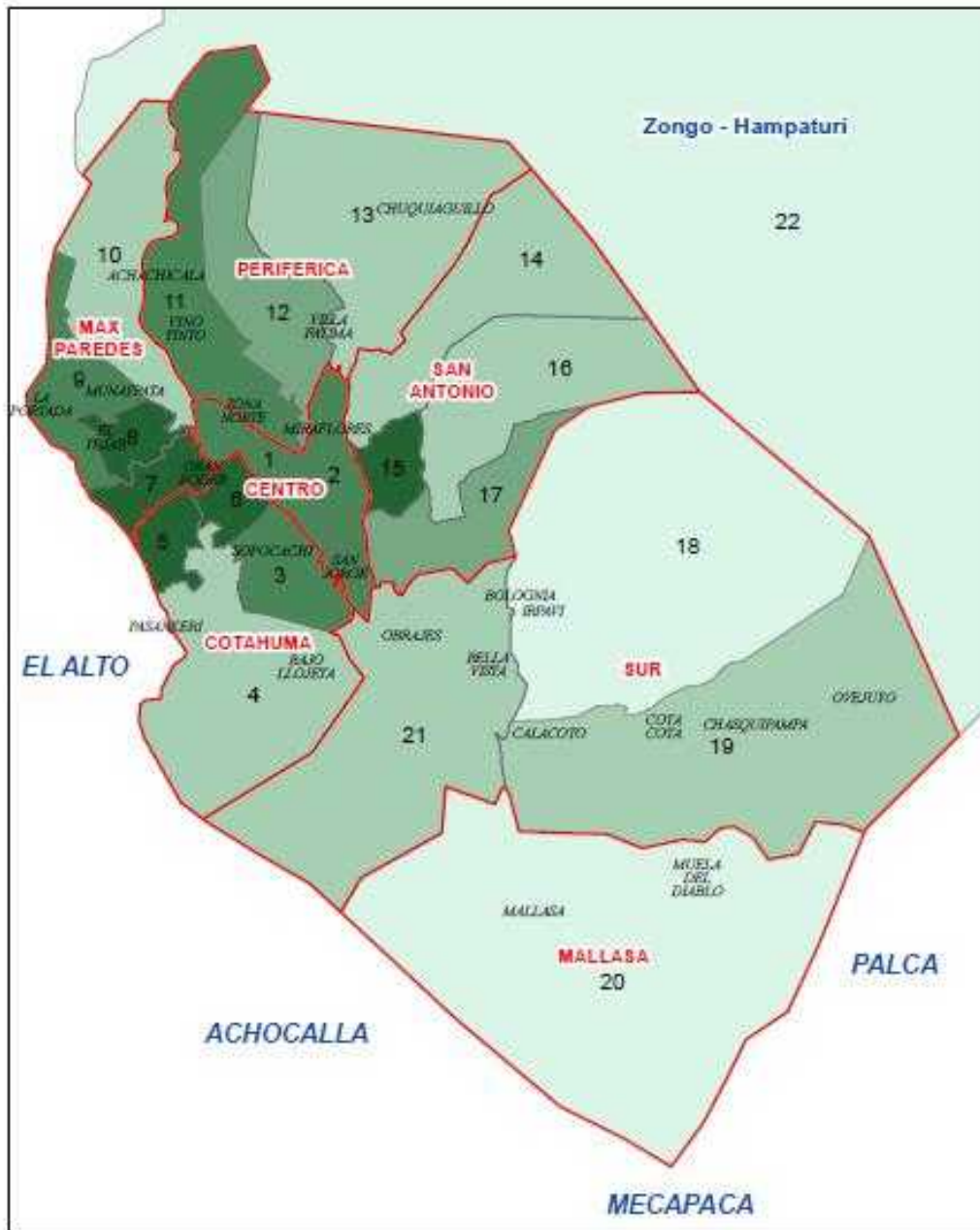
**ANEXO N° 7**  
**DENSIDAD POBLACIONAL SEGÚN MACRODISTRITO Y DISTRITO**

MACRODISTRITO Y DISTRITO	Has	Km <sup>2</sup>	POBLACION	DENSIDAD/Has	DENSIDAD/Km <sup>2</sup>
<b>MUNICIPIO DE LA PAZ</b>	<b>201.196</b>	<b>2.012</b>	<b>793.292</b>	<b>3,94</b>	<b>394,29</b>
<b>Macrodistrito Cotahuma</b>	<b>1.610</b>	<b>16</b>	<b>153.655</b>	<b>95,42</b>	<b>9.541,58</b>
Distrito 3	282	3	31.099	110,33	11.032,51
Distrito 4	1.055	11	45.296	42,94	4.293,71
Distrito 5	145	1	43.749	302,47	30.246,82
Distrito 6	129	1	33.511	259,96	25.995,66
<b>Macrodistrito Max Paredes</b>	<b>1.331</b>	<b>13</b>	<b>164.566</b>	<b>123,67</b>	<b>12.367,11</b>
Distrito 7	167	2	53.643	321,63	32.163,07
Distrito 8	138	1	39.093	282,28	28.227,95
Distrito 9	329	3	46.576	141,66	14.165,58
Distrito 10	697	7	25.254	36,25	3.625,31
<b>Macrodistrito Periférica</b>	<b>2.605</b>	<b>26</b>	<b>159.123</b>	<b>61,08</b>	<b>6.108,21</b>
Distrito 11	739	7	73.528	99,47	9.946,96
Distrito 12	590	6	43.062	72,99	7.298,72
Distrito 13	1.276	13	42.533	33,34	3.333,64
<b>Macrodistrito San Antonio</b>	<b>2.259</b>	<b>23</b>	<b>115.659</b>	<b>51,21</b>	<b>5.120,92</b>
Distrito 14	832	8	29.605	35,60	3.559,54
Distrito 15	155	2	31.974	206,73	20.673,33
Distrito 16	829	8	23.920	28,84	2.883,74
Distrito 17	443	4	30.160	68,13	6.812,61
<b>Macrodistrito Sur</b>	<b>6.415</b>	<b>64</b>	<b>127.228</b>	<b>19,83</b>	<b>1.983,44</b>
Distrito 18	2.519	25	35.092	13,93	1.392,93
Distrito 19	2.232	22	45.548	20,41	2.041,00
Distrito 21	1.664	17	46.588	28,00	2.800,48
<b>Macrodistrito Mallasa</b>	<b>3.268</b>	<b>33</b>	<b>5.082</b>	<b>1,55</b>	<b>155,49</b>
Distrito 20	3.268	33	5.082	1,55	155,49
<b>Macrodistrito Centro</b>	<b>522</b>	<b>5</b>	<b>64.272</b>	<b>123,07</b>	<b>12.306,96</b>
Distrito 1	245	2	29.253	119,56	11.956,32
Distrito 2	278	3	35.019	126,16	12.616,04
<b>Macrodistrito Hampaturi/ Zongo</b>	<b>183.186</b>	<b>1.832</b>	<b>3.707</b>	<b>0,02</b>	<b>2,02</b>
Distrito 22 y 23	183.186	1.832	3.707	0,02	2,02

Fuente: Oficialía Mayor de Gestión Territorial - Dirección de Información Territorial

Elaboración: Dirección de Planificación y Control - Unidad de Investigación y Estadística Municipal

**ANEXO Nº 7**  
**DENSIDAD POBLACIONAL SEGÚN MACRODISTRITO Y DISTRITO**



Habitantes / Km<sup>2</sup>:

- 2.024 - 1393
- 1394 - 4294
- 4295 - 7299
- 7300 - 14170
- 14180 - 32160

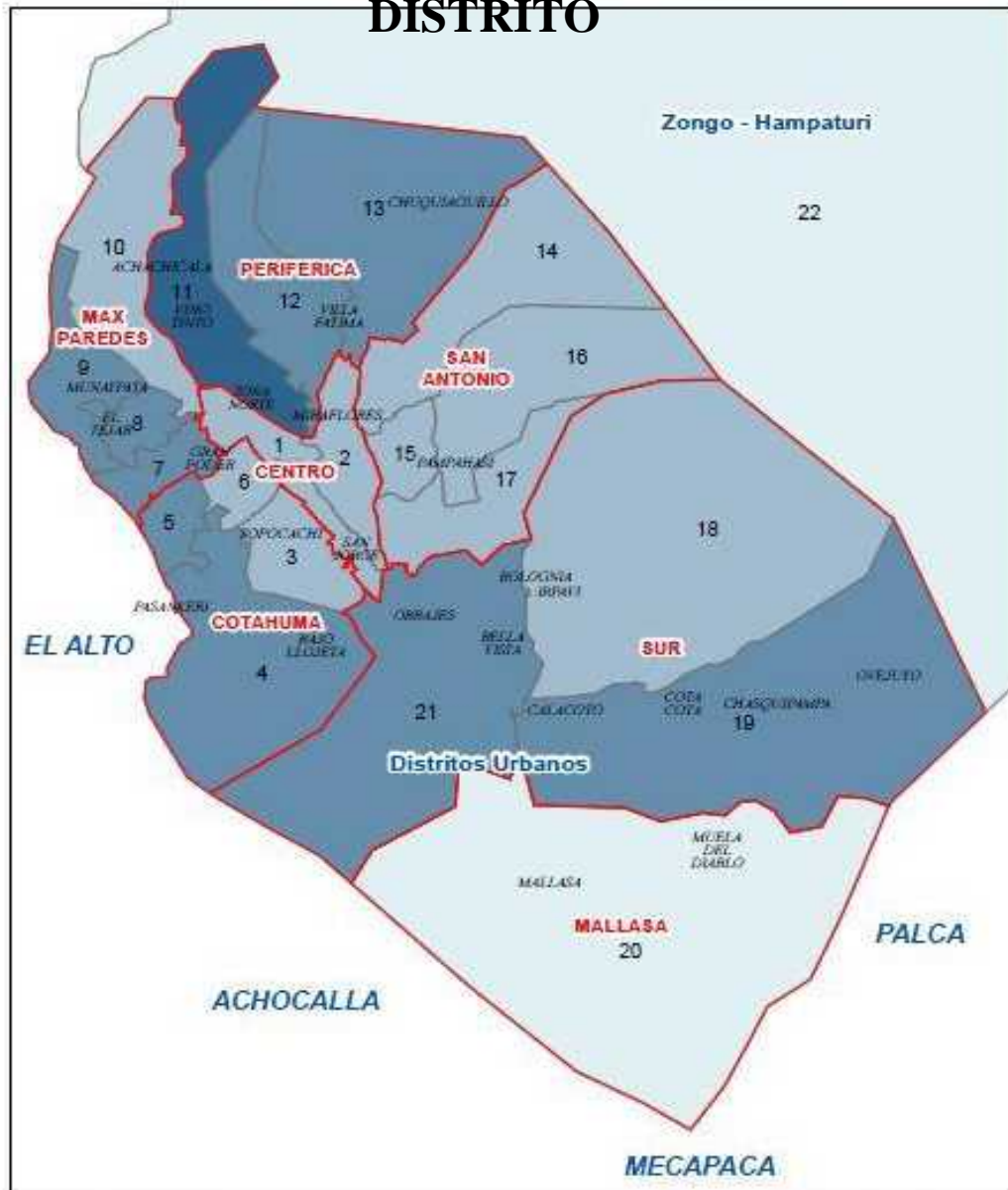
0 0.5 1 2 3 4 Km.

**2**

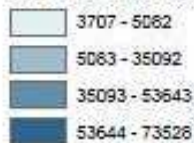
Fuente: Instituto Nacional de Estadística - C.N.P.V. 2001  
 Elaboración: Dirección de Planificación y Control  
 Unidad de Investigación y Estadística Municipal

**ANEXO Nº 8**

# MUNICIPIO DE LA PAZ: HABITANTES POR DISTRITO



Número de Habitantes



0 0.5 1 2 3 4 km.

2

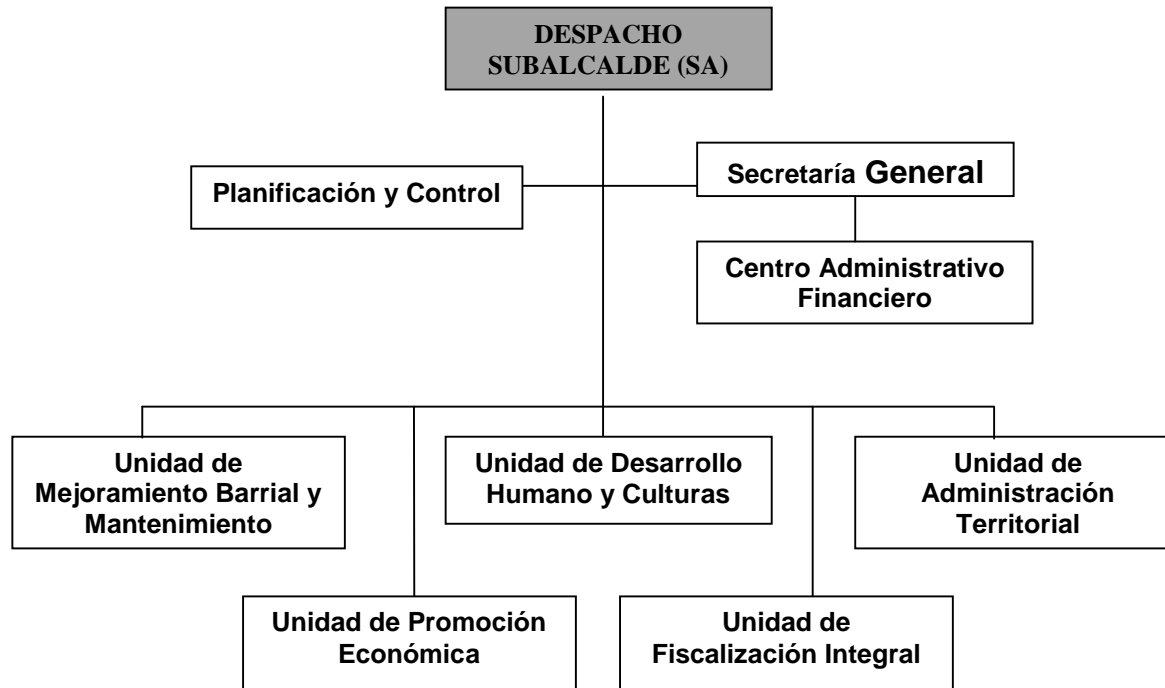
Fuente: Instituto Nacional de Estadística - C.N.P.V. 2001  
 Elaboración: Unidad de Investigación y Estadística Municipal  
 Dirección de Planificación y Control







**ANEXO Nº 10**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – SUBALCALDÍA PERIFÉRICA**



**ANEXO Nº 11**  
**ORGANIZACIONES TERRITORIALES DE BASE - MACRODISTRITO**  
**PERIFÉRICA**

<b>TOTAL Nº JUNTAS DISTRITO 11</b>	<b>46</b>
AGUA DE LA VIDA NORTE	GABRIEL R. ATAHUICHI
ALTO 27 DE MAYO	EUSEBIO MAMANI
ALTO LAS DELICIAS D-1	GERMAN ARTEAGA
ALTO LAS DELICIAS D-2	GUALBERTO RODRIGUEZ
ALTO MIRAFLORES MOJON	DARIO AGUIRRE
ALTO MIRAFLORES S. POLVORIN	EDDY CALLEJAS
ALTO MIRAFLORES SUR	CESAR RAMOS
ALTO ROSASANI S.A.	OSCAR AMANI
ALTO SAN JUAN	FRANKLIN FLORES
ALTO SANTA ROSA TIJI	MARIO MAMANI
ALTO SANTIAGO DE LACAYA	ANTONIO ESPINAL
ALTO SANTIAGO DE LACAYA 25 DE JULIO	ANDRES HILAQUITA
ALTO SANTIAGO DE LACAYA D-2	AGUSTIN ILAQUITA
BARRIO FERROVIARIO	MANUEL LIMACHI
CHAPUMA	AURO MENESES
CUPIPUPACA CENTRAL	JORGE MAMANI
CUPIPUPACA LA UNION	LEONARDO APAZA
CUPIPUPACA NORTE LOS PINOS	MIGUEL GUTIERREZ
CUPIPUPACA NORTE POKENI	PABLO MARCA
CUPIPUPACA SUR	RENE MAYNAS
DELICIAS CENTRAL	REYNALDO ESCOBAR
ELENA MUNGUIA	SIMON RAMIREZ
MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ	JACINTO CONDORI
MAX FERNANDEZ ROJAS	RENE CALLE
POKENI	WALTER MOLINA
SAN JUAN LAZARETO	FAUSTINO MALLQUI
SAN JUAN LAZARETO ALTO	FELIX ARRATIA
SAN JUAN MIRADOR	CRISTINA VARGAS
SANTA ROSA CHICO	FRANCISCO ESTRADA
SANTA ROSA CINCO DEDOS	RENE BAUTISTA
SANTA ROSA GRANDE	CARLOS CHALCO
SANTA ROSA TIJI	NICOLAS CHOQUE
SANTA ROSA TIJI "B"	HERNAN HUAYGUA
SANTIAGO DE LACAYA D-1	GONZALO CHOQUE
STG. DE LACAYA SAN LUIS DE ZONGO	NICOLAS RUIZ
STGO. LACAYA 23 DE MARZO	RENATO SALAS
UNION 27 DE MAYO	VALENTIN QUISBERT
URB. CORVEJO	PLACIDO QUISBERT
URB. PRIMAVERA	PASTOR VELARDE
VILLA CINCO DEDOS	RODOLFO CHUQUIMIA
VILLA LAZARETO	VICENTE ARUNI
<b>TOTAL Nº JUNTAS DISTRITO 12</b>	<b>41</b>
23 DE MARZO	RAUL BARROZO
3 DE MAYO	MARCELO MULLISACA
ALTO ROSASANI RETAMANI	ESTEBAN HUAYCHO

BARRIO GRAFICO	ANA YUGOR DE DELGADO
BARRIO PETROLERO	DR. ANGEL DEL CASTILLO
CARMEN CENTRAL	ING. RUBEN CHIQUI
CARMEN FABRIL	ZOILO MARTINEZ
CARMEN LIMITADA	DALILO GALLO
CHUQUIAGUILLO	FRANCISCO ALCON
CONDORINI	DONATO MAMANI
EXALTACIÓN	JUANA CHIQUI
FRANZ TAMAYO	PEDRO NINA
HOGARES FATIMA	LIC. CASTO VEDIA
HUAYCHANI	FELIX BLANCO
KALAHUYO	MARIO MAMANI
KALAJAHUIRTA	ANTONIO FRANCO
KALHUYO	MARIO MAMANI
KISWARANI	EMILIO ANAGUA
KOCHAPAMPA	RUFINO CHIRI
LA MERCED A-1	SAMUEL PAMURI
LA MERCED A-2	BASILIO TARQUI
LA MERCED B	OCTAVIO PARI
LA MERCED CENTRAL	HERNAN RIVERO
LA MERCED MINASA	ALEJO MAMANI
MANZANANI	PABLO ORIHUELA
MERCADO EL CARMEN	YOLA MAYTA
METROPOLITANA	VICTOR ASTORGA
MINASA	JUAN ANGULO
NATIVIDAD	MARCELO FERNANDEZ
POKECHACA	JORGE GUTIERREZ
PROGRESO	ALEJANDRO SANDOVAL
PROGRESO	ALEJANDRO SANDOVAL
PUSCALLANI	CELIA DE BECERRA
ROSAL	PETRA DE FLORES
ROSASANI PLEMENTACIÓN	JUAN NINA
ROSSANI	DR. JAIME OBLITAS
SAN JOSÉ CONDORINI	DOMINGO SAIRE
SANTISIMA TRINIDAD	WALTER VASQUEZ
SEWENKANI	BERNARDO CHOQUE
TIJINI	SEFERINO NINA
UNION CATALINA	JAVIER DURAN
UNION SAN JOSÉ	PROF. YANET RADA
UNIVERSALTEX	HERIBERTO BUSTAMANTE
URKUPIÑA	SEBASTIAN QUISPE
VILLA FATIMA CENTRAL	EDWIN GUILLEN
<b>TOTAL Nº JUNTAS DISTRITO 13</b>	<b>45</b>
<b>TOTAL Nº JUNTAS MACRODISTRITO PERIFERICA</b>	<b>132</b>
Fuente: Dossier Estadístico Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2005	

## ANEXO Nº 12 HOJA DE ENCUESTA

Por favor encierre en un círculo aquella respuesta que personalmente usted considera es la correcta:

1. Para usted el conflicto es:
  - a) Oportunidad de cooperación entre las partes para buscar una solución satisfactoria y conveniente a ambas.
  - b) Sinónimo de crisis, violencia, confrontación
  - c) Hecho que puede ser evitado y/o manejado por las partes
  
2. En un conflicto:
  - a) Es necesaria la intervención – participación de las dos partes para llegar a una solución.
  - b) Sólo basta que una de las partes proponga la solución y la otra se someta a la misma.
  - c) No hay solución.
  
3. Para usted en un conflicto:
  - a) Sólo las partes en conflicto deben buscar la solución
  - b) Es posible la intervención de alguien más que pueda sugerir una solución.
  - c) Necesariamente debe intervenir un especialista que conozca sobre el tema
  
4. Para usted en un conflicto:
  - a) Uno gana y otro pierde
  - b) Ambos pierden
  - c) Ambos tienen la posibilidad de ganar
  
5. Para usted la negociación es:
  - a) Una forma de resolver un conflicto buscando que los intereses de ambos sean cumplidos en algún grado.
  - b) Una alternativa para conseguir sólo los intereses de una de las partes en desmedro de la otra.
  - c) Un pacto por el cual sólo se juegan intereses individuales más que de la colectividad.
  
6. Para usted la mediación es:
  - a) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que sugiere la solución.
  - b) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que impone la solución y ésta debe ser cumplida obligatoriamente.
  - c) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que sólo acerca a las partes en conflicto, permitiendo el diálogo entre ambas.
  
7. Para usted la conciliación es:

- a) Solo la búsqueda de acuerdos y firma de un acta de compromisos
  - b) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que sugiere la solución.
  - c) La solución de todo el conflicto.
8. Para usted, cuál de estos elementos debe ser priorizado al momento de intervenir en un conflicto:
- a) Las necesidades que la persona demanda satisfacer
  - b) Los intereses que persigue la persona
  - c) La posición de la persona frente al conflicto.
9. Para usted la presencia de una persona que tenga experiencia en la resolución de Conflictos durante un conflicto es:
- a) Muy importante
  - b) Necesario
  - c) Irrelevante
10. ¿Cómo califica usted las relaciones entre Subalcaldía Periférica y Juntas Vecinales?
- a) Muy buenas
  - b) Regulares
  - c) Malas

**!!!MUCHAS GRACIAS!!!**







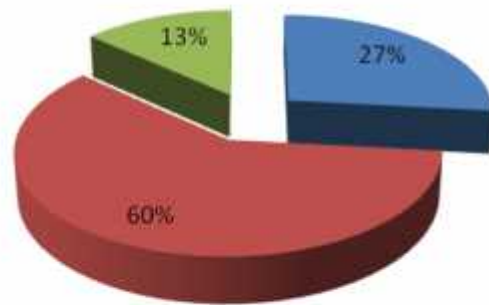


a)	Las <u>necesidades</u> que la persona demanda satisfacer					1	1			1	1	1	1	1	1			1	1			1	1	1			1	1	1		1	20
b)	Los <u>intereses</u> que persigue la persona	1		1				1																1								4
c)	La <u>posición</u> de la persona frente al conflicto.		1											1					1										1		6	
<b>Para Usted, la presencia de una persona que tenga experiencia en la Gestión y Resolución de conflictos es:</b>																																
a)	Muy importante			1									1		1																1	6
b)	Necesario	1	1		1	1	1	1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	23	
c)	Irrelevante															1																1
<b>¿Cómo califica Usted las relaciones entre la Subalcaldía Periférica y las Juntas vecinales del Macrodistrito?</b>																																
a)	Muy buenas								1								1															3
b)	Regulares		1	1	1	1	1	1				1	1	1	1		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	21	
c)	Malas	1								1	1	1																1			1	6

**ANEXO Nº 14**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR PREGUNTA**

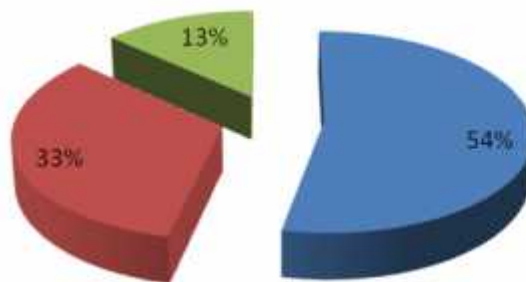


**Pregunta N° 3**  
**Para usted en un conflicto:**



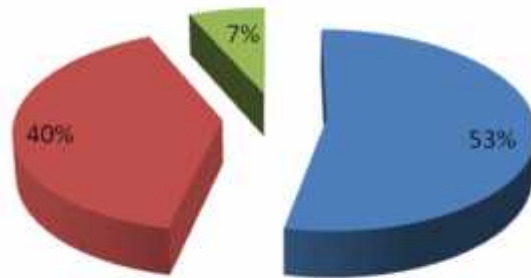
- a) Sólo las partes en conflicto deben buscar la solución
- b) Es posible la intervención de alguien más que pueda sugerir una solución.
- c) Necesariamente debe intervenir un especialista que conozca sobre el tema

**Pregunta N° 4**  
**Para usted, en un conflicto:**



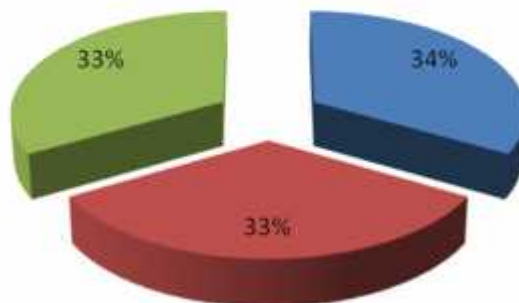
- a) Uno gana y otro pierde
- b) Ambos pierden
- c) Ambos tienen la posibilidad de ganar

**Pregunta N° 5**  
**Para usted, la negociación es:**



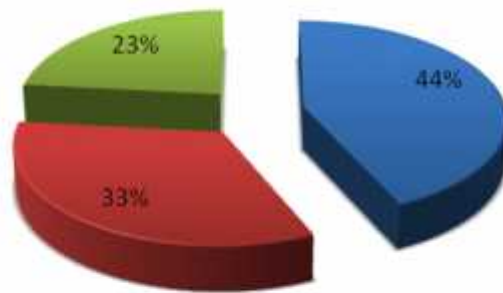
- a) Una forma de resolver un conflicto buscando que los intereses de ambos sean cumplidos en algún grado.
- b) Una alternativa para conseguir sólo los intereses de una de las partes en desmedro de la otra.
- c) Un pacto por el cual sólo se juegan intereses individuales más que de la colectividad.

**Pregunta N° 6**  
**Para usted, la Mediación es:**



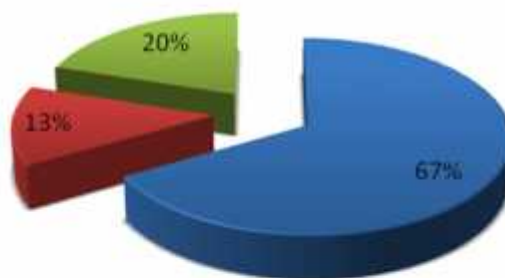
- a) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que sugiere la solución.
- b) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que impone la solución y ésta debe ser cumplida obligatoriamente.
- c) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que sólo acerca a las partes en conflicto, generando el diálogo entre ambas.

**Pregunta N° 7**  
**Para usted, la Conciliación es:**



- a) Solo la búsqueda de acuerdos y firma de un acta de compromisos
- b) Búsqueda de un acuerdo con la intervención de una tercera persona que sugiere la solución.
- c) La solución de todo el conflicto.

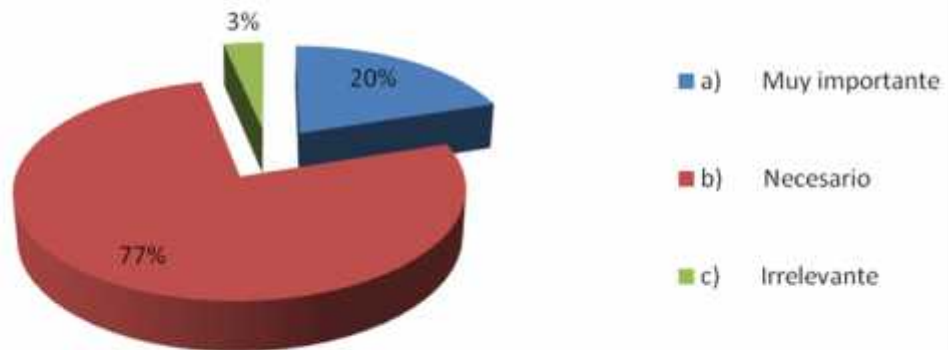
**Pregunta N° 8**  
**Para usted, cuál de estos elementos debe ser priorizado al momento de intervenir en un conflicto:**



- a) Las necesidades que la persona demanda satisfacer
- b) Los intereses que persigue la persona
- c) La posición de la persona frente al conflicto.

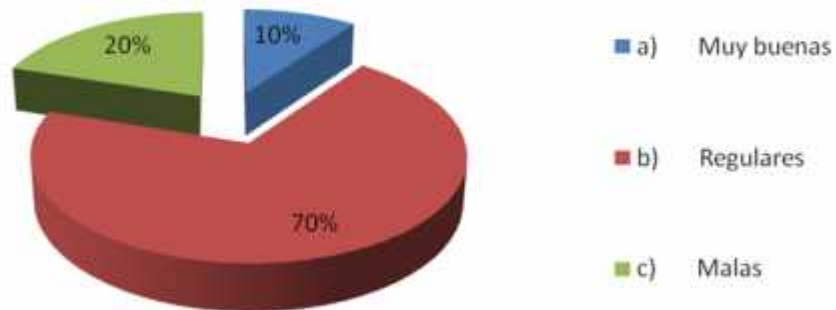
**Pregunta nº 9**

**Para usted la presencia de una persona que tenga experiencia en la resolución de Conflictos durante un conflicto es:**

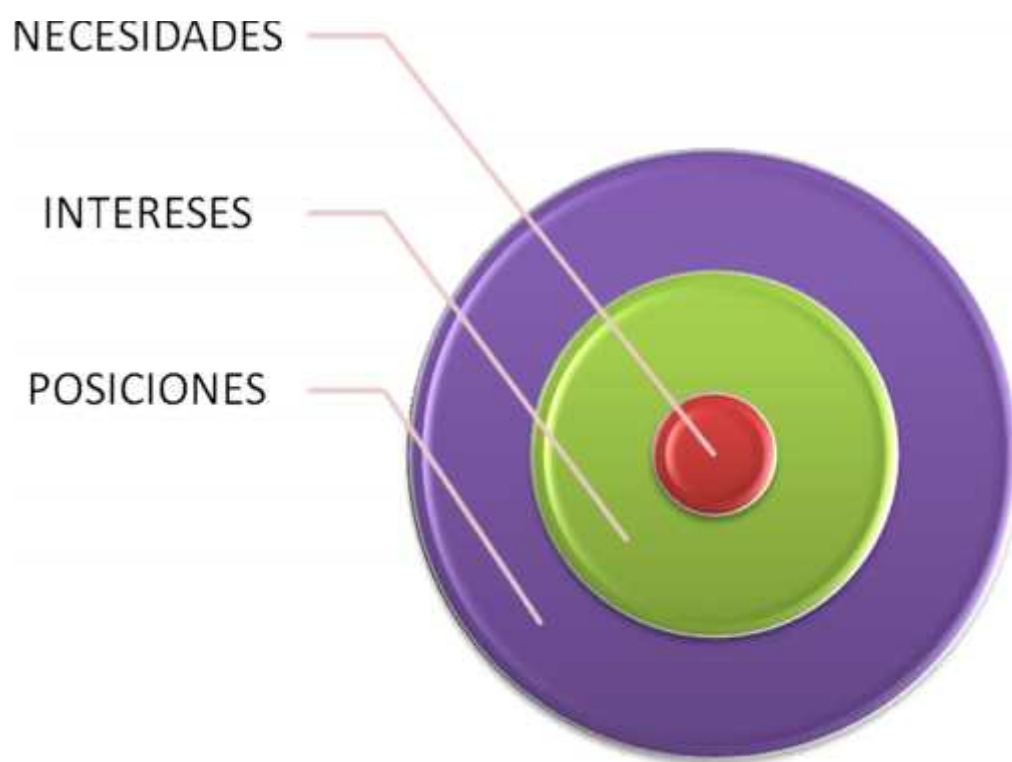


**Pregunta nº 10**

**¿Cómo califica usted las relaciones entre Subalcaldía Periférica y Juntas Vecinales?**



**ANEXO Nº 15**  
**CEBOLLA DEL CONFLICTO**





**ENTREVISTA  
SUBALCALDESA  
SUBALCALDÍA PERIFÉRICA  
GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ**

**A MANERA DE INTRODUCCIÓN:**

**Nombre:** Marfa Inofuentes

**Cargo:** Subalcaldesa Macrodistrito Periférica

**Tiempo de ocupación el Cargo:** 5 Meses

**PREGUNTAS**

**Bien, antes de comenzar con el tema en sí, me gustaría tener un panorama del tiempo que se desempeña en el cargo, las funciones que desempeña.**

**R.-** Bueno en principio realmente soy nueva en este tema de manejo de una Subalcaldía, estoy actualmente 5 meses y bueno... el trabajo es arduo, es mucho lo que hay que hacer, nos relacionamos con los vecinos a través de las Juntas Vecinales que tienen organizaciones como ser la Asociación Comunitaria que las agrupa. Ahora bien, la Subalcaldía Periférica está organizada en tres distritos (11, 12 y 13), entonces por cada distrito se tiene un asociación comunitaria con representante de distrito, tienen también al Comité de Vigilancia que de igual manera tiene sus representantes por cada distrito y después obviamente están las juntas vecinales y hace poco se ha conformado la Federación de Juntas Vecinales FEJUVE NORESTE del macro N°3, donde están concentradas todas las juntas vecinales, Asoc. Comunitarias, concentrados en esta FEJUVE.

Entonces nosotros siempre estamos coordinando con ellos, yo tengo audiencia con los vecinos, en la semana son tres días, un día para cada distrito, así, el martes atiendo al distrito 11, el miércoles atiendo al 12 y el jueves al 13; entonces algunas veces vienen con su representante del Comité de Vigilancia o con el representante

de la Asoc. Comunitaria o en algunos casos vienen simplemente los representantes de las Juntas Vecinales. Nos sentamos, ellos exponen las necesidades y los problemas que hay en los barrios, en muchos de los casos me exigen incluso que se haga una visita, inspección y en función de aquello nosotros vamos tratando de subsanar los problemas y en función de lo que nosotros tenemos acá lamentablemente nuestra Subalcaldía, como muchas otras, no contamos con muchos recursos o casi nada de recursos con los cuales atender a los vecinos porque nosotros trabajamos en función de los POAS que se demoran cada año y es para cada junta vecinal y en función de los POAS nosotros coordinamos, trabajamos vemos el tema de todo el proceso de contratación, por ejemplo, pero además tenemos un supervisor por cada distrito y según el trabajo que se vaya haciendo, entonces el supervisor constantemente está en la zona más si hay alguna obra que esté en ejecución. Por otra parte hay un fiscal de obras que viene desde la dirección de fiscalización de la central que es otra persona que está de igual manera fiscalizando el trabajo realizado.

Los otros trabajos que no tienen que ver con el POA generalmente están relacionados con el recojo de escombros o la limpieza de sumideros, a partir de los cuales nosotros sí encaramos, en muchos casos y con la ayuda de la unidad de mantenimiento, porque a veces se necesita equipo pesado y no tenemos, es más ni siquiera tenemos una volqueta, por lo que tenemos que solicitar el apoyo a mantenimiento del gobierno central y de forma coordinada con ellos vamos a recoger escombros de los barrios o realizar la limpieza de sumideros y ese es, mas o menos el trabajo que desarrollamos.

**En ese orden cosas, la labor que usted realiza es de un relacionamiento constante, principalmente con las directivas de las juntas vecinales, de manera general cómo ve usted la situación del Macrodistrito en relación a los otros en cuanto a la prestación de servicios?**

R.- Mira hay algo que hay que puntualizar, que cada una de las Subalcaldías tiene sus propias características, su propia forma de trabajo, la realidad es diferente,

incluso la realidad del contacto con los vecinos también es diferente y no se puede comparar Cotahuma con Periférica, por ejemplo.

Pero lo que pudo decir del macro es que es bastante grande, tiene la rededor de 150 juntas vecinales y hay muchos conflictos sobre todo en las zonas altas, en las laderas es más complicado porque en este sector se presentan muchos problemas, filtrantes, vertientes, aguas subterráneas, lo que constituye un tema bastante delicado, hay riachuelos que hay que canalizar y prever la temporada de lluvias que generalmente en época de lluvias nos pone en vuelta y media porque la verdad es que con la naturaleza no se juega, pero somos, creo yo, una de las Subalcaldías que se esmera en el trabajo y el relacionamiento con los vecinos por suerte no tenemos mayores problemas es cierto ahora que no todo es una taza de leche tampoco pero... siempre tratamos de solucionar los problemas y no llegar a mayores situaciones, entonces eso es algo que nos permite trabajar con los vecinos.

**Viendo la situación del Macrodistrito Periférica más a fondo, ¿cuáles son los principales problemas que presenta además de los ya mencionados?**

R.- Uno de los más importantes es lo económico definitivamente porque hay un tiempo en el que no contamos con recursos y hay situaciones de emergencia donde los vecinos necesitan, quizá que la alcaldía les pueda apoyar con un poco de arena por ejemplo, o cemento y no tenemos lo suficiente para apoyarlos, entonces tenemos que buscar las formas, es una situación compleja porque no se tienen los recursos en mano; pero de todos modos durante el año como se va conformando el tema del POA logramos que los mismo vecinos, a través de las juntas, den algo de su POA un monto pequeño que se va juntando y así poder contar con maquinaria que es lo que más piden (limpieza de sumideros, recojo de escombros, nivelación) que necesitan de maquinaria. Entonces se puede decir que los vecinos afrontan ciertos problemas con recursos de su mismo POA, en algunos casos algunos de los distritos según el criterio de las Juntas separan un monto de dinero que puede servir para lo que nosotros llamamos “respuesta inmediata” y ahí sí tenemos la posibilidad de comprar bolsas de cemento o arena, etc.

**Continuando con la entrevista, ¿cuáles son los temas que hacen a las demandas vecinales que continuamente se atienden desde la Subalcaldía?**

**R.-** Bueno está el tema del alumbrado público y fundamentalmente el de la inseguridad ciudadana. Ahora dentro de lo que es el municipio en sí tenemos la dirección de seguridad ciudadana con la que todas las subalcaldías nos reunimos constantemente para coordinar de mejor manera el tema de dotación de policías en los módulos policiales para ver un tipo de seguridad que sea más efectiva o permanente en los barrios y estamos en ese proceso, con mayor ímpetu, con mas impulso pero es una tarea a ser desarrollada durante el próximo año. De todos modos, este año hemos habilitado algunos módulos policiales tratando de conseguir siempre el apoyo de la policía del distrito N° 2 que nos están apoyando y tenemos en varios de los barrios módulos policiales que de una u otra forma tratan de ayudar con el tema, pero también hay casos en los que son muy pocos los guardias y rebasan la capacidad de control de estos módulos especialmente con el tema de las fiestas, la bebida; a veces como en el caso de la zona por donde está la facultad de comunicación hay lugares de concentración de jóvenes sobre todo los viernes que lamentablemente se generan disturbios, problemas que no pueden ser atendidos por el N los policías son cuatro y los jóvenes son 15, entonces los policía deben replegarse para evitar cualquier situación de violencia hacia ellos también porque algunos de estos jóvenes son violentos, especialmente cuando están borrachos, lo que constituye otro de los grandes reclamos de los vecinos.

El tema de maquinaria como ya lo mencionaba, limpieza de ríos, canalizaciones, etc. y otro de los grandes temas tiene que ver con la violencia hacia la mujer, violencia intrafamiliar yaqui tenemos oficinas que dependen de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano, el SLIM, la plataforma del adulto mayor. Por otra parte, hacemos operativos para vigilar, controlar los centros nocturnos, bares y ahí nos encontramos con jóvenes de 12 a 13 años bebiendo, entonces ya no vamos solos, vamos con defensorías con guardias municipales, policías con otras unidades como transparencia.

**¿Y la atención de estos casos es parte de las demandas vecinales?**

**R.-** Mayormente los vecinos vienen acá y nos dicen que quieren control por el tema del alcoholismo, e las fiestas sobre todo, ya que lo que hacen es cerrarla vía principal, mucha gente se ve perjudicada y se genera peligro para los jóvenes, los vecinos, se genera violencia muchas veces gente asaltada, incluso asesinada, y realmente es un problema que cada vez está creciendo más y que de todos modos para nosotros es difícil de encararlo pero para nosotros es un atarea que hay que realizarla.

**De todos estos temas de demanda que usted hace mención, ¿cuáles han sido los que han presentado situaciones de conflicto?**

**R.-** Bueno yo he podido observar sobre todo el tema de límites, he podido ver en una determinada zona, por decirte Villa Pabón comparte territorio con Agua de la Vida y hay una parte, dos o tres manzanos, que le corresponde a Agua de la Vida pero que Agua de la Vida no los toma en cuenta ni tampoco los toma en cuenta Villa Pabón entonces estos vecinos están aislado de ambos y no tienen la posibilidad de contar con el POA que se les asigna a estas dos zonas; entonces ellos quedan como que en el aire, ese tipo de conflictos, que incluso puede deberse a la comodidad por parte de los dirigentes vecinales porque tienen un monto definido en el POA y el incluir a estos manzanos podría, tal vez limitar a estas juntas a gastos.

Otro tema es que a veces en la misma zona se da la dualidad de representantes de Juntas Vecinales y eso para nosotros constituye un conflicto porque ambas se declaran legales y no sabemos cuál es la Junta con la que vamos a trabajar realmente porque no podemos concebir que en una zona haya dos juntas vecinales. Ahora por ejemplo, en el distrito 12 han tenido internamente entre dirigentes algunas diferencias, problemas, temas muy serios que han estado provocando cierta división de manera que en algunas de las vecindades los vecinos ya no saben a quien dirigirse, ambas representaciones se consideran legales y vienen con sus papeles para probar eso... es bien complicado, porque a la final nosotros nos debemos a los vecinos y es por eso que esa parte interna la dejamos para que ellos lo solucionen, lo resuelvan porque no puede haber injerencia del municipio. En ese sentido, ese es

uno de los problemas que estamos enfrentando ahora y yo tengo la esperanza de que se vayan superando poco a poco, de manera que en el 2011 por lo menos no tengamos dualidad de juntas sino todas las juntas que deben ser estén ahí para que podamos coordinar y trabajar con los diferentes presidentes.

**Ahora en el tema de arreglo de vías, atención de servicios, ¿también se han presentado conflictos por ejemplo por retraso de obras?**

**R.-** Si en algunos casos obras que se habían hecho por decirte un centro de salud que debía ser construido por una empresa "X" y que en el tiempo ha habido problemas, o se ha caído un muro de contención entonces ahí nosotros tenemos que intervenir, pero siempre tropezamos con el tema económico frente a estos casos y generalmente tenemos que hacer ver a los vecinos de cuales serían las prioridades y cómo deberían dirigir sus POAS para atender estos casos. Pero si nosotros contamos con los recursos para trabajos menores entonces si lo hacemos nosotros directamente, pero esto varía de acuerdo a la magnitud del problema. Ahora el municipio se hace cargo de los centros educativos, entonces en el año hacemos intervención en los centros educativos dos veces; la primera se hace cuando finalizan las clases para hacer la readecuación

De las aulas, el pintado, cambiado de llaves de las pilas, las baterías de los baños e incluso cambios de piso, vidrios, focos que es en lo que más demanda tenemos, cables, conexiones eléctricas, que es visto a fin de año y mediados de año, durante las vacaciones invernales que se hace el mantenimiento.

**Ahora bien, ¿se presentaron situaciones de conflicto en la que los vecinos hayan venido a la Subalcaldía a presentar sus demandas de manera violenta?**

**R.-** Por lo menos en el tiempo que yo estoy no ha habido manifestaciones de gente que haya venido acá y haya hecho reclamos de forma violenta, no se ha dado aquello, hasta el momento y esperemos que eso siga así, pero... sé que otras oportunidades ha habido situaciones muy difíciles en las que incluso los vecinos no necesariamente han tenido que venir hasta acá para manifestar su molestia o sus reclamos. Ahora bien son los del plan autopista los que acostumbran a salir y

bloquear la autopista, entonces imagínate lo que implica bloquear la autopista nada menos, esto a manera de presionar y finalmente sus demandas son atendidas más rápido digamos. Ahora en cuanto a las calles, el asfaltado y demás, está estrechamente vinculado al POA de los vecinos y en algún caso hay unidades de la instancia central del municipio que tienen fondos propios; entonces proponemos ciertas obras como el asfaltado de vías para que sean dirigidas desde la central con sus propios recursos y se encargan directamente las Oficialías Mayores de hacer que la obra se lleve adelante y nosotros solamente vamos en calidad de supervisores.

**Frente a un potencial conflicto, ¿su autoridad interviene directamente o se delega la tarea a las unidades?**

**R.-** Bueno, eso depende del caso, por ejemplo ahora tenemos un sector llamado “Islas Colinas” sector muy aledaño a la autopista que tiene problemas, ya que tienen un puente que en su momento lo había construido “Servicio de Caminos” y tiene una instalación que aún es vigente y al ir subiendo a la autopista se ve fácilmente un campamento que en su momento se había hecho para hacer justo el trabajo de la autopista y, ellos para facilitar el paso de sus vehículos, material y todo aquello habían habilitado un puente que en la actualidad es un puente muy útil para los vecinos de Islas Colinas porque lo utilizan como una vía de acceso hacia la Periférica o de lo contrario salen directamente hacia Villa Fátima, pero en este último tiempo el puente ya no da tanta seguridad y los vecinos tienen el temor de que en algún momento pueda darse incluso un accidente o el puente se caiga. Ahora a nosotros como Subalcaldía no nos competía el tema porque en su momento lo construyó servicio de caminos entonces son ellos quienes deberían ser responsables por la refacción, y es un gran conflicto porque intervienen muchas partes, la prefectura, nosotros también pero no tan directamente, después están quienes en su momento han estado trabajando con la construcción de la autopista y ahora nadie quiere asumir la responsabilidad y ahora estamos en eso tratando de coadyuvar, sobre todo de mediadores para que tanto la prefectura que se ha comprometido con algunos temas los cumpla; también lo que hoy es la

Administradora Boliviana de Carreteras (ABC) cumplan con ciertos compromisos que asumieron en su tiempo, entonces nosotros hacemos un poco el papel de intermediarios en ese caso para ayudar a resolver el problema.

Tenemos otro caso que recientemente estamos solucionándolo, se trata de un financiamiento que en sus momento han presentado los vecinos para encarar el embovedado de dos ríos en la parte Periférica de Cupilupaca Central y Barrio Ferroviario, entonces el conflicto era que el río sí o sí tenía que pasar por la vía, para lo cual se tenía que hacer un canalizado, pero los vecinos en cierta forma se negaron por que el embovedado tendría que torcer incluso para luego empalmar en un canalizado ya existente.

Lo que hicimos fue llamarlos a reunión, pero no logramos nada prácticamente y los fondos estaban a punto de ser perdidos entonces fuimos a hablar con ellos y explicarles la situación para que sean los mismos dirigentes que socialicen la alternativa que les planteábamos, y en realidad el temor de los vecinos era el hecho de que veían que sus casas podían ser afectadas pero nosotros les dimos una explicación técnica, por lo cual se requirió tener a muchos técnicos en la mesa para que les explicaran de manera más detallada cómo se iba a encarar la obra y que no se los iba a perjudicar, pero aún así, había una gran negativa por parte de los vecinos en ese sentido, si había algo que preocupaba era el tema de los recursos, ya que se habían tardado 4 años para conseguirlos y no se podía echar todo ese esfuerzo por la borda. Nos encontramos con vecinos empeñados en que la obra no debía realizarse, que debían haber documentos de compromiso de parte de la Alcaldía, prefectura, etc. entonces fue todo un conflicto que finalmente tuvo que ser resuelto a partir de la decisión que tomamos como instancia pertinente de continuar con la obra en vista de que no se iba a perjudicar a nadie, entonces se optó por esa alternativa.

**Ahora, en referencia a lo mencionado, ¿la Subalcaldía cuenta con instancias encargadas de hacer el seguimiento y monitoreo de conflictos?**

**R.-** Bueno, la Subalcaldía cuenta con 8 a 9 unidades y cada una de estas unidades tiene una tarea específica, por ejemplo la de mejoramiento barrial, que es la que



estrictamente se dedica a ver que las zonas estén iluminadas, al mismo tiempo se encarga de ver que las calles estén en buenas condiciones (asfaltos, bacheos, etc.), pero que sin embargo no trabaja sola, debe estar en constante coordinación con EMA VIAS de otra manera no podríamos hacer el trabajo solos.

El tema que decía, recojo de escombros, limpieza de sumideros, todo eses trabajo es de mejoramiento barrial principalmente y todas las demandas que hay de los vecinos se centran en la Unidad de Mejoramiento Barrial que es la que tiene ir viendo cómo se soluciona y se designa a la gente.

**Respecto de los ejemplos de conflicto que me mencionaba, ¿se contó con una persona que haya tenido un conocimiento amplio de la gestión de conflictos como tal?**

**R.-** Por lo general tanto el jefe de la unidad de mejoramiento barrial y el secretario general son las personas que conocen porque son ellos quienes hacen recorridos en los barrios, escuchan las problemáticas, hacen las inspecciones, tienen comunicación directa con el vecino, entonces son los que mejor conocen y saben del tema. En mi caso, por ejemplo, como soy nueva, muchos vecinos venían y decían: “El anterior Subcalde se ha comprometido a hacer esto y lo otro...” ; entonces yo me apoyo justamente en estas dos personas porque tengo que evidenciar si el anterior Subcalde se ha comprometido y en qué medida se ha comprometido a realizar determinada obra, porque lo que ocurre muchas veces es que los vecinos vienen y juran que el ex Subcalde se comprometió cuando ni siquiera hubo tal compromiso; y son el Secretario general y el jefe de mejoramiento barrial quienes me orientan en ese aspecto y me comunican sobre los avances de las obras y el proceso que deben seguir.

Después está la unidad de fiscalización que se encarga de hacer operativos de control de bares y cantinas y licencias de funcionamiento, y en algunos casos cuando coordinan con recaudaciones, son ellos quienes hacen las clausuras de estos centros nocturnos. Además de ello, también realizan las notificaciones a las casas clandestinas que no tienen documentación o que se han asentado en un área que es

de protección forestal o que le pertenece al Municipio, al mismo tiempo de hacer las notificaciones, sacan muestras fotográficas a gente que se dedica a talar madera, etc.

Luego está la unidad de administración territorial que es la que se encarga de hacer los trazos de vías, identificar los planos de las vecindades y ver cuales son los límites que tienen, así como la identificación de áreas verdes, forestales, de deslizamiento, se encarga de todo aquello que tiene que ver con planimetría y tienen a los topógrafos que son quienes van a hacer mediciones de las infraestructuras, según el requerimiento de algunas vecindades.

Luego tenemos a la unidad de Desarrollo Humano que es la que se encarga de aquello que tienen que ver con el tema cultural, el tema del adulto Mayor, Niños, todo el tema de Seguridad Ciudadana que también está al mando de Desarrollo Humano. Está la unidad de planificación, que es la que se encarga de todo el diseño, del POA de cada vecindad, para lo cual se hacen talleres cada fin de año en los que son los vecinos quienes manifiestan de manera directa todas sus demandas, y dicen qué es lo que necesitan y quieren que se haga en sus zonas.

Luego está el centro Administrativo Financiero, que es el que se encarga del manejo financiero de, por ejemplo, las obras que han sido adjudicadas y verifican si la obra ha reunido las condiciones necesarias, si ha cumplido con todos los pasos y vé si es que se requiere alguna sanción por incumplimiento, verifica el cumplimiento de plazos para cada obra para luego hacer la cancelación, es decir, hace todos los trámite administrativos, ya que el tema de pagos se hace en la central mediante cheque, aquí nosotros no manejamos dinero, no pagamos absolutamente nada, pero sí controlamos y monitoreamos el desarrollo de las obras.

También tenemos la unidad de promoción económica, que es la que se encarga de la promoción de diferentes productos artesanales mediante la realización de ferias, talleres en los que las personas interesadas puedan participar y generen microempresas.

**En el marco de esta estructura, ¿usted ve necesaria la creación de una oficina que de alguna forma englobe a todas para el tratamiento de conflictos que se puedan presentar a nivel general?**

R.- Hay casos en los que por decirte, digamos que para el POA 2011 a los vecinos se les metió en la cabeza que tienen que hacer su Sede Social, pero nosotros tenemos que atender ciertas prioridades mucho antes que una Sede, como por ejemplo asfaltado de calles, construcción de alcantarillados, luminarias, etc. entonces una vez que ya se tienen estas condiciones básicas recién se puede dar paso a lo otro, que muchas veces el vecino no comprende y se empeñan en tener un Centro Comunal y presentan así el POA y nosotros presentamos esos POAS al nivel central, pero que al tener nosotros la oportunidad de transar con ellos, entonces lo hacemos de acuerdo a las prioridades. A partir de esto creo necesaria la presencia de una persona que nos ayude a que los vecinos entiendan ese tipo de situaciones y que apoye a que los vecinos no actúen de manera apresurada y hormonal.

**Durante el tiempo que lleva dirigiendo la Subalcaldía, ¿se han trabajado en temas, talleres sobre Gestión y resolución de conflictos?**

R.- Imagino que algún momento si se ha trabajado, no tengo el dato preciso; pero sí se generan talleres desde la central para muchas cosas.

Pero desde mi gestión, yo tengo la intención de generar muchos más talleres sobre Derechos Humanos que es muy importante, también talleres sobre “Buen trato - Relaciones Humanas”, esto porque tenemos variedad de gente, gente muy humilde que quizá apenas sabe leer y escribir o que incluso no sabe ni leer ni escribir y es gente que cuando viene aquí a manifestar alguna situación o quieren saber sobre algún tema, tú tienes que bajar al nivel de esa persona, tienes que tener la paciencia necesaria y ser tolerante y explicarle a la persona de manera que entienda lo que tu le estas diciendo, explicarle cuál es la situación por la que su vivienda está atravesando y decirle qué es lo que hay que hacer, y a veces hay compañeros funcionarios que no tienen esa paciencia y tolerancia y tratan a todos por igual, entonces hay que ver también el **lenguaje**, con eso te digo que hay diversidad de

vecinos, a lo cual uno tiene que acomodarse o hay vecinos que vienen a veces de manera agresiva, violenta, queriendo generar confrontación, entonces tienes que usar hasta psicología y ver por donde le agarras al vecino de manera que baje esa presión que tiene, esa expresión... violenta y hacerle entender las cosas de manera que el vecino salga tranquilo, no salga con la misma cara con la que llegó. Entonces esos aspectos, **para mí personalmente**, me parecen importantes para tener una mejor relación e incluso tener un mejor trabajo y rendimiento que es algo que nosotros estamos queriendo generar justamente con la Oficial Mayor de Desarrollo Humano que es la que de alguna manera nos supervisa y más que todo nos fiscaliza en todo lo que hacemos como Subalcaldía con los vecinos, por lo cual yo estoy coordinando para que podamos implementar esos talleres de los que te hablo y también hacer talleres para los mismos vecinos, por ejemplo en cuanto al manejo económico que nosotros hemos visto que es importante para que no les quede duda, sobre la elaboración y ejecución de sus POAS, o por otro lado también sobre temas como el de catastro, documentación, ya que hoy por hoy, hay cualquier cantidad de loteadores que engañan a la gente; entonces es importante orientar a los vecinos cuando quieren comprar un terreno, mostrarles qué tienen que hacer, dónde tienen que ir, cómo sabes si el terreno realmente es legal o no. Por otro lado sí se hacen cursos para los funcionarios de manera interna, sobre todo de actualización en tecnología, muchas cosas.

**Bueno sin duda, parte de la realización de estos talleres que plantea coadyuvaría a mejorar la gestión, incluso porque muchas veces los conflictos también pueden generarse por el mal trato, por ejemplo... que hace que el vecino venga una vez, debe volver y la segunda vez viene molesto y exige directamente hablar con la máxima autoridad que en este caso sería su persona...**

**R.-** Sí, incluso te comento que este tiempo desde que comencé, como yo recibo a los vecinos, tengo la paciencia suficiente de escucharlos uno por uno, de que me expliquen su situación o me digan su preocupación... los convoco a mis jefes de unidad a mis reuniones, según el caso, entonces delante de mí ellos tienen que

explicar a los vecinos cuál es la situación. Porque al parecer antes venían los vecinos les decían dos cosas, y como te digo, a veces con palabras técnicas les daban respuestas y los vecinos se iban exactamente igual, con la misma duda o peor y veían que no había avance, que no había mejora y nada y claro... tenían todo el derecho de protestar y renegar contra el municipio y la Subalcaldía y esto porque no tenían información clara y adecuada. En cambio ahora, por ejemplo, muchos vecinos me lo dicen, que ahora tienen las ideas más claras y explicaciones claras.

**Si no estoy mal, por ejemplo, parte de sus funciones está, precisamente generar estos espacios talleres para los vecinos, ¿se está viendo la posibilidad de trabajar sobre este tema de manera específica?**

**R.-** Claro que sí, lo bueno es que nosotros tenemos acá un salón de reuniones o de eventos que algunas veces los propios vecinos piden que les prestemos, sobre todo si tienen algún taller con alguna otra institución nos piden el espacio y nosotros les damos y al mismo tiempo nosotros también hemos generado algunos talleres, por ejemplo catastro, derechos reales, entonces ya ha habido talleres.

Ahora, lo que sí estamos viendo con prioridad es el tema de dar talleres sobre el manejo económico del POA, ya que, por ejemplo, los vecinos quieren hacer un muro de contención y tienen de presupuesto 110.000 bolivianos, entonces hay que hacer una capeta en la que esté toda la documentación, entonces suponemos que la construcción de ese muro de contención solo va a costar 96.000 Bs de los 110.000 nosotros al momento de adjudicar a la empresa que tenga los costos mas bajos. Queda un remanente que en muchos casos el vecino reclama y pregunta por el destino de ese monto "remanente", pero cuando ocurre esto, ese monto se revierte hacia la central y con esos mismos dineros la central trabaja destina esos montos a hechos que puedan ocurrir como los deslizamientos, imprevistos, lo que el vecino no entiende y exige la devolución de ese remanente y no entienden; por lo cual es muy necesario explicarles el procedimiento y los pasos por los que se deben pasar para el gasto y ejecución del POA.

**Ahora, ¿cuáles son los temas principales que permiten la coordinación directa con la unidad de gobernabilidad del Gobierno Central?**

**R.-** Bueno Gobernabilidad se encarga más del funcionamiento político pero ya de las Juntas Vecinales, del accionar de los Macros, por ejemplo, gobernabilidad ayuda a ver cómo debe ser la relación entre municipio y juntas vecinales, orientar la forma de trabajo entre ambas partes y llegar a un punto en el que ambos colaboren con la implementación de ciertas políticas .

Después con otras oficialías como la de Infraestructura pública, es la que se encarga de ver el tema de presupuestos **extras** para algunas zonas que necesiten de ciertos trabajos de emergencia.

**ENTREVISTA**  
**SECRETARÍA GENERAL**  
**SUBALCALDÍA PERIFÉRICA**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ**

**A MANERA DE INTRODUCCIÓN:**

**Nombre:** Arq. Isaac Fernández

**Cargo:** Secretario General

**Tiempo de ocupación el Cargo:** 3 Años

**PREGUNTAS**

**Desde su cargo, ¿qué funciones relacionadas a la Gestión de conflictos desarrolla?**

R.- Desde la SG, se tiene un relacionamiento directo con los actores sociales de todo el Macrodistricho, estos son diversos: Juntas Vecinales, Asociaciones Comunitarias y los Comités de Vigilancia. Cada uno de ellos trabaja directamente con el GAMLP en la Planificación Operativa Anual que es para cada Junta de Vecinos. Después tenemos la relación con las Juntas Escolares que se dividen en REDES, con las cuales trabajamos. Por otro lado, están los representantes, responsables de los Centros de Salud, y por otro lado están las empresas de servicios, que aunque tú no creas, son otro sector con el que tenemos conflictos (EPSAS, ELECTROPAZ, etc. ).

**De acuerdo a los grupos que me menciona ¿cuáles son los temas de demanda?**

R.- De manera general a todos los actores, el tema que prima es la construcción de obras, son de un carácter “**obrista**”, sin embargo el actual alcalde además de las obras nos pide que optemos más hacia el tema del *Desarrollo Humano*, es decir el tema de género, jóvenes, microempresas, etc.

**¿Ahora de todas las demandas que se han presentado, se han generado situaciones de conflicto en alguna de ellas?**

R.- Si, la verdad es que los conflictos son diarios. Por ejemplo en el Macrodistrito tenemos 146 Juntas de Vecinos y son 146 obras que tenemos que ir supervisando (con la Unidad de Mejoramiento Barrial); entonces los técnicos decimos “**Cada obra es una Historia**”, porque tenemos que ir viendo el tema de las *líneas niveles* de las nuevas construcciones, eso requiere reuniones con los propietarios para que de forma *voluntaria* ingresen en línea nivel, otras veces debemos recurrir a procesos jurídico – administrativos y en algunos casos algunos vecinos que no cumplen la normativa proceden directamente con memoriales y esto significa entrar en todo un proceso legal que nos genera retardo en las obras y deriva en conflicto.

**Hace un momento me comentaba que la atención de los conflictos no se centran directamente en su persona, ¿quiénes serían los actores directamente relacionados a la atención de conflictos?**

R.- La atención a los conflictos se da desde los diferentes temas que atiende cada Unidad. Por ejemplo la aprobación de planos que corresponde a Administración Territorial, generalmente conlleva una serie de procesos dentro de los cuales, los conflictos se generan a partir de que los colegas Arq. Cometan ciertos errores en el diseño de sus planos, al venir acá se les hace esa observación, entonces muchas veces los mismo dueños son intransigentes porque quieren una aprobación rápida sin tener en cuenta los errores y se van a estrellar directamente contra el técnico. Entonces interviene el Jefe de Unidad que les explica la falla, pero que pasa... hay plazos en los que se deben presentar ciertos documentos y lo que los vecinos hacen es culpar a la Alcaldía por el incumplimiento de estos plazos y dicen que es la Alcaldía la que se guardó los planos o cosas así. Ahora, cuando el Jefe de Unidad y el vecino ya tienen malas relaciones, es entonces que se recurre a la Secretaria General, cuando el tema no puede ser resuelto en esa instancia y lo mismo ocurre en todas las obras.

Entonces tenemos al técnico que está supervisando obras y procesos, luego el Jefe de Unidad, luego vienen la Secretaria General y si yo no pudiera resolver el caso se recurre a la Subalcaldesa para lo cual debemos sentarnos, técnicos Jefe de Unidad yo y la MAE para poder ver soluciones.



Ahora muchas veces, hay autoridades que más se avocan a escuchar al vecino, pero nosotros hemos llegado ha aprender que debemos irnos más a la parte **técnica**, porque nuestro justificativo es técnico, no es que no lo queramos atender al vecino o cosa alguna, al tener el justificativo técnico, nosotros tenemos en qué respaldarnos, parte técnica, la autoridad no puede respaldarse sobre la solicitud del vecino.

**Ahora desde su experiencia, ¿Cuáles son las Unidades que han presentado mayor tendencia ha atender conflictos?**

R.- Por el hecho de que el trabajo de la Subalcaldía es de atender obras, es la Unidad de Mejoramiento Barrial, porque día a día los vecinos dirigentes, los Comités de Vigilancia hacen seguimiento de las obras. Ellos son en parte constructores también, entonces nos hacen observaciones técnicas y ahí tenemos que ir resolviendo ciertos temas.

Pero también una de las Unidades que es por excelencia la que más se pelea, es la Unidad de Fiscalización, esa unidad está encargada del tema de las construcciones ilegales, loteamientos, juicios, tienen que ver el tema de fiscalización a las casa, notificaciones por algún tipo de trabajo que se esté generando en el lote, en la zona o en un área forestal. Entonces la por excelencia tiene conflictos legales es esta unidad.

**Ahora de acuerdo a las circunstancias en las que se generan conflictos, ¿A que mecanismos recurren para solucionarlos?**

R.- Bueno hay que ver el tipo de problema, porque una obra que pueda solucionarla un técnico a un asentamiento en área forestal no es lo mismo, hay problemas muy fáciles de resolver a veces con una inspección ya está pero en otras ocasiones se necesita un poco más de negociación con los vecinos con las directivas de juntas, etc.

**Ahora desde su experiencia, ¿Usted considera que los vecinos del Macro tienen mayor tendencia hacia el conflicto o hacia el Diálogo?**

R.- Por el tiempo que llevo trabajando en la Subalcaldía, he podido ver que la gente está más predispuesta a solucionar las cosas en el camino, por lo general los conflictos no duran mucho, porque a veces es un gasto insulso para ellos porque tienen que recurrir a abogados, memoriales; entonces más van por lo primero, quieren solucionar sus problemas rápido y sin mayores contratiempos.

Pero también hay profesionales, por decirte un propietario que es abogado, y como conoce de la normativa de límites por ejemplo por sí solo pelea su caso.

**¿Como Subalcaldía tienen mecanismos que les permita por ejemplo trabajar en la prevención del conflicto?**

R.- Lo que pasa es que es muy difícil prevenir. Si es que nos enteramos que hay un problema en este momento podemos ir encarándolo para que no se agrande, generalmente nosotros no podemos prevenir, porque como es algo que se vive cada día es muy difícil que podamos anticiparnos a la situación y decir por ejemplo *mañana este problema se va a volver más grande entonces lo prevendremos...*

Ahora nuestra actuación es casi como la de un bombero, **“hay problema y vamos a apagarlo”**, hay que tomar en cuenta que el Macro es muy grande y es bien complicado anticiparnos y esto porque nuestra demanda de personal a veces es escasa, no tenemos muchos obreros o recursos para materiales.

**¿Desde la Subalcaldía se ha podido trabajar en temas relacionados a la prevención, Gestión del Conflicto, ver el tema de Mediación, conciliación...?**

R.- En la anterior gestión, desde 2004 hemos tenido yo diría un gran maestro en la Subalcaldía Periférica que ha sido el Lic. Julio Cesar Figueroa (polítólogo) y aprendimos mucho de él porque, aunque empíricamente sabemos como tenemos que ir solucionando los conflictos no tan técnicamente hablando como tú me dices, pero sí nosotros como política escuchamos a la gente, pero no sólo eso sino que nos ponemos en acción para darle solución a sus problemas, porque sabemos que si nos comprometemos en una obra para una fecha y no cumplimos se vuelve más grande el problema y alguna vez nos ha ocurrido pero no porque nosotros no queramos que

se termine rápido; sino porque hay factores como el presupuesto, falta de maquinarias que hace que el retraso crezca como bola de nieve.

**En el caso de algunos conflictos que se hayan presentado, ¿han coordinado de forma directa con la Dirección de gobernabilidad?**

R.- Sí muchas veces hemos recurrido a ellos dado que son la instancia específica para tratar el tema de conflictos; pero generalmente se ha recurrido a ellos para tratar temas de conflictos con las Asociaciones Comunitarias o Comités de Vigilancia es decir, a nivel ya de autoridades instancias máximas más que de demandas que nos compete a nosotros. Ahora es necesario aclarar que se recurre a ellos en casos en los que realmente se han agotado todas las instancias en la Subalcaldía.

**Desde su experiencia, ¿usted considera que deba existir una persona especialista en el tema de Gestión de conflictos, que los pueda apoyar y asesorarlos durante un conflicto?**

R.- Yo considero que sí, debería existir una persona que nos asesore en estos temas.

**En la Subalcaldía ¿se han tenido talleres, cursos, charlas respecto del manejo de Conflictos?**

R.- La verdad es que no, aunque desde el CCAM nos llega la oferta de cursos en diversos temas. Ahora como te digo tuvimos una gran escuela con el anterior Subalcalde, cuando había algún conflicto él encabezaba las reuniones, y además manejaba ciertas técnicas que nosotros hemos ido aprendiendo y debo mencionar que si bien no he estado en seminarios de este tipo, tengo el conocimiento empírico, técnicamente no sé... pero empíricamente y con la experiencia yo resuelvo varios conflictos.

**A manera de apunte, el Jefe de la unidad de Desarrollo humano me decía que muchas veces se presentan conflictos de doble representatividad de directivas al interior de las Juntas Vecinales y en muchos casos estos conflictos,**

**disputas internas afectan el trabajo de la Subalcaldía para la atención de demandas ¿Cómo proceden ustedes frente a esa situación?**

R.- Evidentemente hay ese paralelismo no sólo en las Juntas sino también en los Comités de Vigilancia, entre la FEJUVE La Paz y la FEJUVE NORESTE (que es sólo de Periférica). En relación a estos dos últimos se da un paralelismo ya que hay alguna Asociación Comunitaria que apoya a FEJUVE LA PAZ y no así a FEJUVE NORESTE, entonces hay un conflicto, disputa, por el respaldo de la población hacia ambos. Frente a esta situación nosotros como entidad pública no podemos cerrar las puertas a nadie y algo que se ha aprendido es que ambos bandos están en la misma calidad de vecinos y por lo tanto tenemos que atender a los vecinos; ahora si tienen ese conflicto de doble representatividad, es un tema interno de ellos, en el que la Subalcaldía nada tiene que ver.

Nosotros los recibimos a los dos para atenderlos y escucharlos, obviamente no los juntamos, eso imposible porque cuando los juntamos es cuando se genera el gran conflicto.

**ENTREVISTA**  
**UNIDAD DE PROMOCIÓN ECONÓMICA**  
**SUBALCALDÍA PERIFÉRICA**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ**

**A MANERA DE INTRODUCCIÓN:**

**Nombre:** Lic. Antonio Moreno

**Cargo:** Jefe de Unidad de Promoción Económica

**Tiempo de ocupación el Cargo:** 5 Años

**PREGUNTAS**

**Coménteme ¿qué tipo de funciones ha desempeñado cuando se encontraba trabajando en la alcaldía?**

R.- Bueno, he trabajado en el Consejo Municipal y estuve a cargo de lo que “Participación Ciudadana”, después trabajé en la Dirección Territorial y he estado a cargo de lo que significa el tema de Registro de todas las viviendas, especialmente del registro de viviendas desde el año 1925 hasta las más actuales.

**Teniendo en cuenta que ya tiene amplio conocimiento y experiencia de todo lo que es gestión dentro del G.M.L.P y a nivel de Subalcaldía me gustaría entrar al tema específico de la Gestión de Conflictos, tocar el tema de cómo la Subalcaldía aborda, maneja los conflictos. Entonces en ese sentido, me gustaría preguntarle cuáles son los principales temas de conflictos que se vinculan a la Subalcaldía Periférica...**

R.- Si bueno, primero lo que hay que entender que el GMLP tiene una política de participación ciudadana que a partir del año 2010 la ha ido mejorando a través de la experiencia con las juntas vecinales, juntas escolares, club de madres, gremiales, transportistas; en fin todos los sectores involucrados en actividades económicas y sociales dentro del Macrodistrato Periférica, entonces hay un amplio conocimiento de los conflictos y problemas que tienen todos los sectores.

Ahora partimos de una gran ventaja para ver el tema del control de los conflictos y es que todas las obras que se ejecutan en este Macrodistrito (que tiene alrededor de unos 130 barrios) que se reúnen en cada uno de sus distritos (11, 12, 13) y ellos priorizan, primero identifican las obras, primero identifican las obras, los problemas que tienen estructurales una vez priorizadas la obras el gobierno municipal va al terreno, a través de la Subalcaldía Periférica en este caso, y ve si la demanda vecinal está o no correcta... ahora esto se ve, por ejemplo..., los vecinos piden , por decir un asfaltado, o piden graderías. Para que se haga estos trabajos el barrio o la calle tiene que tener primero las condiciones de acceso a servicios básicos, vale decir, agua potable, conexión de alcantarillado, energía eléctrica, postes, etc., y recién se puede realizar el asfaltado o la gradería. Entonces si una junta de Vecinos a priorizado un asfaltado en una "X" calle y no tiene esas condiciones, entonces técnicamente el Gobierno Municipal les ayuda para que puedan ver en otro lado la ejecución de su POA, tal vez con otro tipo de POA. Entonces eso es interesante, porque de una o de otra forma se logra que el conflicto lo resuelvan los propios vecinos y no el Municipio.

**Entonces de alguna forma al hablar de la participación directa de los vecinos, estaríamos viendo la prevención de los Conflictos....**

R.- Si, peor no solamente son obras del POA, hay muchas otras obras que atiende el Municipio, como por ejemplo las luminarias. Cada semana la Subalcaldía Periférica tiene un carro canasta y los lunes, por ejemplo, va al Distrito 11, los martes al 12 y los miércoles al 13, y todas las semanas rondan; entonces cuando hay dirigentes que tienen problemas de luminaria tienen que venir acá hace un croquis y se les atiende en la semana.

Después está el problema de maquinaria, para ver el tema de derrumbes. Por ejemplo, cuando hay muchos arrastre de material, tenemos maquinaria para los tres distritos; entonces cuando hay un conflicto de arrastre de material, porque hay un desborde de los ríos, se da una respuesta rápida de la Subalcaldía, que les ayuda en el tema de limpieza. Después, está el tema de las construcciones ilegales gente que construye cuartos en lugares no aptos y lo que ocurre es que botan escombros en la calle que permanentemente, durante todo el año, generan denuncias de los propios

vecinos lo que hace que vayamos y recojamos los escombros. Ahora no deberíamos recoger porque a quien le corresponde esa tarea es al vecino como responsable y propietario; entonces lo que se hace es fiscalizar, ir multarlos, obligarlos a recoger los escombros y en último caso, somos nosotros quienes recogemos el material.

Después está el problema, nuestro, que como Gobierno Municipal estamos a cargo de la infraestructura de salud, entonces todo lo que es salud, equipamiento se coordina para que estos centros de salud que existe en toda la Periférica tengan sus médicos, enfermeras, equipos de primeros auxilios, etc. además de haber una atención todos los días; también se ve por ese tema.

Por otro lado, tenemos el tema de educación, dentro del cual dos veces al año la Subalcaldía Periférica interviene las unidades educativas, por ejemplo, en muchos casos la mayoría de los baños de las unidades educativas están deteriorados; llaves de pila rotas, las cuales deben ser cambiadas dos veces al año. Hacemos el repintado de las fachadas de las unidades también se ve el tema del cambio de vidrios, cambio de focos (rotos o robados).

En el área de deportes, estamos obligados a que todas las juntas vecinales, o por lo menos gran parte, tengan un campo deportivo, entonces se les ayuda a través del POA a construir los campos deportivos se les ayuda con el tema de luminaria para el campo deportivo, hay una ordenanza municipal específica que permite que las canchas puedan ser administradas directamente por la junta de vecinos o por la liga deportiva o algún particular lo que permite trabajar con ellos de manera constante en la realización de diversas actividades; de esta manera es que el Gobierno Municipal actúa el año entero sobre estos temas mencionados.

De igual manera se realiza un control permanente sobre los asentamientos gremiales en las calles, que se constituye en un gran conflicto ya que, hay que entender que, gran parte de la población no tiene trabajo, entonces hay mucha gente que comienza a vender cosas en las calles, desde una salteña, hasta ser chofer... entonces esto constituye un problema porque hay ordenanzas que prohíben nuevos asentamientos; entonces hay combate diario que hay que hacer sobre la gente que quiere asentarse en las calles. Entonces de una u otra manera el Gobierno municipal

trata de ir atendiendo, hacer la prevención pero también darle solución inmediatamente a los problemas.

De alguna manera la realidad que se tiene en la ciudad obliga a que el Gobierno actúe sobre esa realidad, hay recursos se realizan las obras, no hay recursos, entonces se le dice al vecino que no se pueden ejecutar obras por falta de los mismos, no pueden asfaltar calles, no se puede hacer un tinglado porque es muy caro, entonces nosotros debemos priorizar las obras y decirle al vecino, no hagas esto mejor haz lo otro y así se va trabajando con ellos; al mismo tiempo se realizan talleres con las Juntas Vecinales sobre el tema de las obras y cada dos meses la Subalcaldesa y todo el equipo técnico se reúnen en ampliados con las Juntas Vecinales y ahí los vecinos se quejan, protestan a veces felicitan y todo eso, y se va tomando nota de todos los problemas que hay y se los va resolviendo en periodos, de acuerdo a plazos, de 15 días hasta un mes. Entonces son los técnicos quienes en ese plazo van tratando de resolver todos los problemas.

El otro problema que tenemos, de atención también, es el de los mercados. Cada año se hace una refacción de mercados, vaciado de piso, arreglo de baños, casetas, o sea permanentemente el GMLP, trabaja sobre los mercados. Entonces lo que quiero plantear es que hay una política de **participación ciudadana** a través de ampliados y a través de reuniones cotidianas. Por ejemplo cada asociación comunitaria de Juntas Vecinales se reúne cada quince días, en las cuales los vecinos plantean problemas de mejoramiento de sus zonas, barrios, hacen conocer a la asociación Comunitaria, la cual a través del Comité de Vigilancia, transmite a la Subalcaldesa los problemas de protesta o de solicitud de las Juntas Vecinales; igualmente tenemos plazos de 15 días o mas y los vamos trabajando, resolviendo a nivel de educación, salud, deportes, mercados, gremiales, en fin todos los sectores. Entonces, no hay una acumulación de problemas no resueltos para que se de una gran explosión en cada uno de nuestros distritos. Ahora, a veces hay manifestaciones de gremiales, pero está mas ligado a temas como la doble tributación, porque ellos pagan en la oficina de recaudación de la Alcaldía o en Impuestos Internos, pero eso es un tema ya de política más estatal, que no son conflictos directamente relacionados a la Subalcaldía.



**Entonces en el marco de todos estos temas y problemas que se presentan y podrían generar posibles conflictos, son los temas desde su función... ¿los atiende usted directamente?**

R.- Son temas que son atendidos por mi persona y todas las unidades... Además que existen por comités distritales, de salud de seguridad ciudadana, que son conformados por los vecinos, ciudadano y por tanto son e participación de todos que nos ayudan a resolver los temas y tratar de solucionarlos antes que llegue el conflicto.

**Ahora, abocándonos más al tema de prestación de servicios básicos, infraestructura, suponiendo que una obra está dentro del POA , sin embargo ha existido un retraso en la ejecución lo que da lugar a la protesta de los vecinos, bloqueo de calles, por decirle, entonces cómo se da el proceso de atención o respuesta a esa situación**

R.- Lo que pasa es que existe un proceso de planificación y nosotros como GMLP tenemos la obligación de realizar las obras, ahora puede haber retrasos por problemas técnicos o no hay la materia prima o no ha llegado a tiempo, entonces hay problemas de retraso pero, en definitiva, esa obra sí o sí se tiene que realizar precisamente por que es un tema de compromiso y ya ha sido programada.

Entonces lo que hacemos ante la protesta vecinal, convocamos a los vecinos, propietarios de la casa y les mandamos memorándums de citación donde les explicamos las causas del retraso, pero... a partir del primero de septiembre esa obra se tiene que ejecutar sí o sí. Entonces les pedimos que limpien, revisamos el estado de las conexiones de gas, vemos que no haya problemas de alcantarillado.

A veces nos atrasamos en la ejecución de las obras, que también es bueno porque hay muchas familias que no han cumplido con la conexión de alcantarillado, por ejemplo. Entonces, de una u otra manera hay una corresponsabilidad por parte del vecino. Ahora hay que partir de algo, el municipio no es un patrón, las juntas vecinales no son sindicatos y por tanto el desarrollo de la ciudad es una responsabilidad compartida entre lo que es el municipio y los actores sociales que

son las juntas vecinales. Si las juntas vecinales hacen un buen trabajo, el GMLP hace un buen trabajo. Entonces por eso tienen que haber una relación a todo nivel educación ,salud, transporte maquinarias luminarias, o sea, absolutamente todo tiene que haber una corresponsabilidad y... tenemos que comunicarnos porque nosotros no actuamos de oficio, sino que es la participación vecinal , la comunidad la que debe ver que es lo que hace falta, por eso hay un plan de desarrollo municipal que es muy importante, ya que cada barrio puede hacer requerimientos pero es un instrumento que permite priorizar cuál va, hacer la obra más importante, las juntas tienen que ver qué es lo que más les conviene. El GMLP nada tiene que ver en eso ya que solamente recepciona y da una respuesta técnica a la factibilidad de las obras, dice si es que técnicamente la obra es válida o no. Si es válido entonces inmediatamente esa obra se ejecuta a través del POA, pero esa es la gran diferencia que no es el GMLP el que impone las obras, sino son los propios vecinos, ellos en cada barrio identifican lo que les falta y priorizan. Ahora si hay una calle en la que hay un muro de contención que hace falta entonces esa será la prioridad de la junta de vecinos.

**En ese marco, hablamos del proceso de planificación por parte de los vecinos, pero... insistiendo en el supuesto de que, por ejemplo se tuviera un bloqueo en avenidas por parte de los vecinos que están exigiendo atención por parte del GMLP, ¿cómo procede la Subalcaldía frente a una amenaza de conflicto?**

R.- Hace unos dos meses tuvimos una amenaza de bloqueo en el puente Minasa , debido a que las Juntas Vecinales, decidieron, en una asamblea, que en el Puente Minasa donde antes había un retén policial, que ahora es la Sede Social de la Asociación Comunitaria, se convierta nuevamente en un retén policial, entonces quisieron bloquear. Frente a ello, lo que hicimos fue formar una comisión de la Subalcaldía, que fue a cuestionar la medida, ya que ...cómo van a hacer un bloqueo si a dos cuadras del Puente Minasa hay una infraestructura hospitalaria, en cuya terraza se está construyendo precisamente un módulo policial en la que se estima que hayan al rededor de 60 policías , camionetas, motocicletas y los vecinos quieren

bloquear por un retén policial que sólo tiene tres policías; entonces prioricemos, o hacemos el retén aquí o no hacemos el otro.

Lo que se hizo fue convocarlos a una reunión en la cual se les explicó el problema, además que ese lugar en el que se construyó el retén fue una definición interna de las Juntas Vecinales por lo cual nosotros no tenemos porqué resolver ese tema, entonces se les pidió que vuelvan allá y resuelvan su problema y listo.

Entonces los convocamos, hubo una reunión una asamblea y todo eso, ellos se dieron cuenta de que no era un capricho de la Subalcaldía sino que nosotros estábamos haciendo lo que los vecinos mismos habían decidido. Entonces no era culpa nuestra, y la Subalcaldesa les dijo, “Vayan a su reunión y planteen que no, que... que eso no va a ser una solución, lo del retén policial”.

Entonces, constantemente hay una relación ida y vuelta entre GMLP y Juntas. En estos años no ha habido un conflicto de grandes magnitudes en I Macrodistrito Periférica, ni en Achachicala ni en Vino tinto, ni Villa el Carmen, ni Villa Fátima, pero lo que sí es que no se resuelve nada con la presencia policial, sino se lo resuelve con la presencia de los funcionarios y grupo técnico de la Subalcaldía, para que ayuden a resolver el problema, que muchas veces se genera por falta de información, como en el caso de Minasa, que era eminentemente un tema de mala información.

Entonces en ese caso se les informó y ahora todos están contentos porque en diciembre se va a concluir la estación policial y va a ser fabuloso y eso va a cubrir lugares como Chuquiaguillo e incluso más, estamos pensando, desde la Subalcaldía, poner un centro del PAC, ya sea en Villa Fátima (ex gasolinera) o que sea a la altura de la calle 10 de la Avenida Ramiro Castillo, entonces este tema de seguridad ciudadana lo vamos a ir resolviendo poco a poco, incluso hay un programa de “Villa Fátima Segura”, que debe ser trabajado con todos los actores sociales desde este año para que al año entremos con todo lo que es seguridad ciudadana sobre todo en Villa Fátima y eso va a permitir mejor seguridad para los negocios, tiendas, y todo el sector económico en general, para los estudiantes, para todos pero que sin duda es un tema paulatino, gradual.

**¿En el caso de conflictos que se presentan, como en este caso el de Minasa, quiénes son las personas inmediatas para trabajar en acuerdos y llegar a soluciones?**

**R.-** Está en primera instancia la Subalcaldesa (Marfa Inofuentes), después está el Secretario General (Arq. Isaac Fernández) está la Jefe de Planificación (Lic. Miriam Villarroel), en la parte operativa está el Jefe de la Unidad de Desarrollo Humano (Lic. Reynaldo Escobar), quien directamente conoce y es el que tiene que resolver los conflictos, ver qué es lo que está ocurriendo, qué problemas hay, por ejemplo si hay una obra que se va a entregar y no está bien hecha, entonces se hace una inspección e inmediatamente se da parte al secretario General de Planificación y sea él quien vea todo lo que está mal para que sea reparado o reconstruido; y ya en el tema de todo lo que es la actividad económica soy yo; o sea que todos vamos trabajando en función de los diferentes barrios, de los diferentes problemas, pero en sí eso es lo fundamental y la parte ya... de la ejecución de los POAS, las obras está mejoramiento barrial, está el Arq. Alvaro Eyzaguirre, mejoramiento barrial es la unidad que constantemente está en inspección observando el estado de por ejemplo las calles, ven un bache y anotan, ven que hay una luminaria apagada y anotan, entonces llegan e inmediatamente tienen que resolverlo, ese es su trabajo...

**Entonces por lo que estoy entendiendo, El Arq. Eyzaguirre es la persona más inmediata, y en caso de que una obra tenga un retraso mayor entonces el caso pasa a instancias mayores...**

**R.-** En ese caso es el secretario general el que interviene con planificación incluso se recurre a fiscalización del nivel central que hace una auditoria del POA para ver qué es lo que ocurrió para que esa obra se retrase, falta de plata, de contratos. Ahora ocurre que alguna se le da un contrato un señor y el no ha podido llenar las boletas de garantía de seguro social para sus obreros y como no ha cumplido no puede iniciar la obra lo que genera ese retraso. Entonces cuando vienen los vecinos nosotros tenemos que decirles que no se puede iniciar porque sino se nos muere el obrero.

**Ahora entendiendo que los conflictos muchas veces implican también el tema de relacionamiento, de comunicación entre Juntas de Vecinos, funcionarios... ¿Existe una persona que se encargue específicamente del tratamiento de los conflictos o son todos los funcionarios?**

R.- Hay, vamos a llamar una especie de consigna, el buen trato a las personas que vienen a la Subalcaldía, desde la Defensoría de la Niñez, el Adulto Mayor, en relación al bono Juana Azurduy, todos tratamos de facilitarles los medios a las personas, cosa que vecino que venga se vaya por lo menos medianamente contento o seguro que le van a resolver su problema, ya sea en un día o en un mes, pero ese problema va a ser resuelto y sino también hay la oficina de Transparencia, en la que el vecino, niño, adulto puede quejarse e incluso iniciar un proceso administrativo a un funcionario hasta suspenderlo, se ve cuales son las causas que justifiquen retraso en la atención de las obras o solución del problema.

**Ahora yendo a lo más específico, frente a una situación de conflicto ustedes como institución ¿Tienen una política específica referente al tratamiento de conflictos, ya sea pasos o métodos para poder intervenir en los conflictos?**

R.- Sí, por ejemplo hace una semana atrás se aprobaron los POAS para el año 2011, entonces había un conflicto en el Distrito 12 de dos grupos antagónicos que dado el conflicto podían haber acusado a los funcionarios públicos de haberse parcializado con un grupo o con el otro lo cual pudo haber llegado a mayores, incluso violencia. Entonces lo que nosotros hicimos fue llamar al DP 2 quién llevó una patrulla de 8 soldados, y al mismo tiempo a 4 guardias municipales quienes nos ayudaron a ver las credenciales, de todos los presentes, ya que se convoca a presidentes de barrios como portavoces, pero ese día apareció un presidente junto a 15 a 20 vecinos para hacer prevalecer sus obras antes que las de otros barrios. Entonces se les pidió su credencial y quienes no eran presidentes se les pidió que se retiraran, no sin antes explicarles que ellos no debían estar ahí ya que las obras para su barrio ya se había definido en una Asamblea de Vecinos y fue de esa manera que “desarmamos” el conflicto, y así tratamos de evitar que haya, incluso, violencia, pelea y masacre entre ellos y de paso se golpe también a algún funcionario de la Subalcaldía. Es así que lo

que se hace es ver es te tipo de situaciones, intervenir, pero más que todo prevenir cualquier conflicto mayor.

**Entonces en esa ocasión específica se recurrió directamente a la intervención policial...**

**R.-** Claro... para que nos ayuden, ya que no es lo mismo que yo como funcionario quiera resolver un problema de los vecinos porque nos van a rebasar y otra cosa es que esté el policía o teniente que intervenga y ayude. Ahora en este año hemos tenido 2 intervenciones de la policía nacional que nos ayudo a resolver un conflicto, sino a evitar que haya problema de desmanes o que lleguen a altos niveles de violencia o confrontación pero nunca hubo en realidad conflictos, es bien difícil que haya por los mismos procesos, consignas que se tiene.

**Ahora en estos sucesos que se han presentado, ¿ustedes no pensaron en recurrir a personas específicas que intervengan como mediadores?**

**R.-** Todos intervenimos, normalmente hemos intervenido en estos últimos meses fuimos al distrito 3 en Villa Fátima a reuniones de la Asociación Comunitaria, ya que había conflicto entre ellos y nosotros fuimos (alrededor de 12 a 15 funcionarios de la Subalcaldía) y tema por tema tratamos de resolver y ayudarles a resolver sus problemas a ellos o que no lleguen a peleas entre ellos mismos como el tema del Retén del Puente Minasa.

La otra intervención fue en el Distrito 12 se tuvieron alrededor de 2 a 3 reuniones en las que intervenimos ya que se generó una doble representatividad en la junta de Vecinos, entonces nosotros actuamos como mediadores pero de alguna forma el problema al ser de ellos debía haberse resuelto de manera interna.

Nosotros muchas veces actuamos de mediadores pero para que entiendan el proceso que se debe seguir para realizar ciertas acciones, más que para resolver asuntos que solo les compete a ellos. Ahora en el distrito 11 prácticamente no hemos tenido ningún problema este año, aunque hemos participado, como Subalcaldía, alrededor de unas 4 a 5 veces en charlas reuniones de Juntas, en las que también los vecinos protestaron, por ejemplo en relación a la obra de la conclusión de

pavimentado de una cuadra porque falta presupuesto o han protestado porque el remanente del presupuesto no se ha ejecutado, en realidad no hay remanentes, entonces incomprensiones de ese tipo pero después todo en ese distrito en orden.

**En estos procesos intervino también su persona como “mediadora”...**

R.- Sí, además nos conocen años, porque gran parte de los funcionarios conocen el distrito como dicen los vecinos son “activos fijos” que se conocen. Si hay un problema en un callejón, sabemos cuál es el callejón qué tipo de vecino es; ahora a veces nos encontramos con vecinas a las que se les explica sobre el proceso de las obras, pero explicándoles 100 veces aún surgen reclamos, bronca, entonces hay que tener mucha paciencia de explicarles y resolver problemas, nosotros directamente intervenimos en todos los aspectos, gremiales, transportistas, juntas, tenemos varias experiencias.

**Además de intervenir ustedes como mediadores, también han tenido que recurrir a procesos de negociación en algún caso.**

R.- Sí, evidentemente, es fácil no solamente podemos actuar como mediadores, sino que podemos negociar tranquilamente con ellos, en algún caso cuando no están dispuestos a realizar tareas conjuntas, nosotros proponemos otra cosa tratando de buscar alternativas, porque a veces no siempre se puede resolver un tema, sin esperar a que ese conflicto se traduzca en una mayor demanda de parte de los propios vecinos. No hay que olvidar que la Subalcaldía ha realizado grandes reuniones sobre la elaboración de la Carta Orgánica para La Paz y se ha trabajado con muchos sectores sociales, jóvenes, etc.

En muchos casos, ya remitiéndonos a la Defensoría de la Niñez, existen también muchos conflictos de tipo intrafamiliar, en los que tienen que intervenir abogados de la Subalcaldía, se hace tratamiento psicológico a los niños a los padres, se trata de buscar mejores formas de interrelacionamiento entre padres e hijos, es decir que la Subalcaldía tiene una tarea ardua en cuanto a trabajar con la violencia intrafamiliar, ya que se presentan más de 20 casos por día. O sea es un trabajo integral porque no solamente se trata del vecino, tenemos que actuar en varios campos.

**Ahora, yendo un poco al tema de normativa institucional, ¿hay un reglamento o normativas institucionales que hagan referencia a los procesos de gestión de conflictos?**

R.- Sí, hay lo que se llama seguridad ciudadana, y dentro del organigrama de trabajo, tenemos atención a estos temas. Más bien una de las grandes preocupaciones desde el 2002, es la participación ciudadana, ya que en la medida en la vaya participando la ciudadanía, los conflictos van desapareciendo, si hay un divorcio entre ambas es difícil el trabajo y además cada 2 a 3 años el organigrama va cambiando, la metodología va cambiando.

Ahora hay instancias de capacitación en diversos temas como es el CCAM, tenemos todos que manejar diversos temas, si no está un funcionario de una unidad, los otros tenemos que tener la capacidad de cubrir al compañero o compañera que no está.

**Ya que me menciona que permanentemente están capacitándose, ¿han realizado cursos referentes a temas sobre Gestión de Conflictos?**

R.- No específicamente, pero hemos visto otros temas como reacciones, comportamientos a sumirse frente a una situación de riesgo, (simulacros) frente a deslizamientos, inundaciones, entonces nos capacitamos para ayudar a los vecinos en situaciones de emergencia, nos capacitamos en temas de “Gestión de Riesgos”. El tema es que nos vamos especializando en diversas áreas, pero la misma actividad diaria hace que como funcionarios **evitemos los conflictos**, la cual es la política central.

**Entonces por lo que me dice no han hecho cursos específicos sobre negociación mediación comunitaria, etc.?**

R.- No para nada. En muchos casos nos llega la lista de cursos del CCAM en las que hay, por ejemplo, cursos sólo para jefes de unidad, o temas específicos por áreas digamos fiscalización o sólo Desarrollo Humano, entonces cada mes recibimos los cursos y vamos y todos están “voluntariamente obligados a asistir”.



**Ya para ir cerrando, ¿usted recuerda algún conflicto con características peculiares que se haya logrado resolver de manera exitosa?**

R.- Si, el año pasado tuvimos un conflicto en el Distrito 13 de Villa Fátima por el tema de Minasa. El Sr. Alcalde había dispuesto que la construcción de la nueva terminal de buses podía haberse hecho en la EX FANTUL, entendiendo que éste es un enorme campo, incluso mucho más grande que la terminal. Pero los vecinos no quisieron y en realidad la propuesta era porque los costos de hacer un embovedado son altos, mucho dinero mientras que la infraestructura de FANTUL era una infraestructura conveniente, básica y que incluso ya tenía las calles de entrada y salida de buses, mientras que en Minasa había que construir todo.

Por razones desconocidas los dirigentes vecinales rechazaron la propuesta e incluso lo insultaron al alcalde lo que se hizo fue convertir a FANTUL en un gran centro deportivo, y así fue se construyeron canchas con pasto sintético, canchas de vóley, básquet, con parques, pero para todo eso los dirigente e enfrentaron al alcalde pero él no los enfrentó, entonces ahí se pudo ver que la decisión finalmente era del vecino.

**Como un apunte nada más, ¿ustedes realizan el registro, seguimiento monitoreo de conflictos como estos?**

R.- No, no realizamos registro, lo que pasa es que tenemos carpetas donde se nos señala algunos conflictos, se los resuelve, se los anota, se señala que fueron resueltos y la documentación d respaldo y si sigue en proceso entonces se pasa a la jurídica donde corresponde y allí se resuelve y al final se archiva pero no se los anota como conflictos, sino como “conclusión del trámite”.

**Yendo al lado contrario, ¿recuerda algún conflicto que haya llegado a elevados niveles de violencia y que haya sido un proceso difícil de llevar adelante?**

R.- No, en realidad no hubo eso, si hay protestas evidentemente ahora eso también dependiendo de la época, hay algunos dirigentes que en algunas épocas se radicalizan por X o Z razón pero eso es porque va a haber elecciones de la Asociación Comunitaria, Comité de vigilancia, o junta Vecinal y se piensa que

radicalizándose más la gente los va a elegir, pero más allá de eso no diría que hubo conflictos intratables. Además como se les da los espacios de reclamo, o las instalaciones para ello, incluso aquí en la Subalcaldía, entonces no se los bota, por ejemplo aquí tienen toda la comodidad para llevar sus reuniones adelante.

**ENTREVISTA**  
**UNIDAD DE DESARROLLO HUMANO**  
**SUBALCALDÍA PERIFÉRICA**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ**

**A MANERA DE INTRODUCCIÓN:**

**Nombre:** Lic. Reynaldo Escobar

**Cargo:** Jefe de Unidad de Desarrollo humano y Culturas

**Tiempo de ocupación el Cargo:** 2 años y 8 meses

**PREGUNTAS**

**¿Cuál es la principal tarea que desempeña desde su cargo?**

**R.-** Bueno en realidad son varios ejes que manejamos desde la unidad de Desarrollo Humano y pecaría en decir que hay una prioridad en alguna de las áreas. Ahora, las que vemos son las siguientes:

- Educación.- En esta área nuestro apoyo es técnico, con arquitectos y obreros para el mantenimiento de las unidades educativas vemos el tema de arreglo de los bancos, revisión del sistema de alcantarillado, energía eléctrica, después hacemos el cambio de vidrios rotos y otros deterioros más que se puedan presentar.
- Después también vemos el tema de la salud, como área paralela, vemos el tema de mantenimiento de los centros de salud. En la Subalcaldía Periférica tenemos 10 centros a nuestra administración que igual reciben mantenimiento por parte de nuestros técnicos. Igual vemos el tema del mantenimiento del sistema de alcantarillado, agua, luz o equipamiento.
- Otra área es de deportes Vemos el tema de la administración de las canchas deportivas, y registramos a veces algunas falencias que puedan haber, algunas veces se puede hacer mantenimiento, pero eso mayormente funciona a través de la administración de estas canchas que le corresponde a la Junta de Vecinos de cada barrio, entonces seguimos una especie de contrato o convenio para que administren

por dos años y con el movimiento económico que generen puedan refaccionar la cancha.

- Después tenemos el área de seguridad ciudadana en el que vemos el tema de los módulos policiales que tenemos, son 16 módulos policiales, con las cuales interactuamos y tenemos reuniones con los policías, para atender las demandas que tenemos con los vecinos. Respecto de ello, ahora tenemos dos proyectos nuevos que van a revolucionar en la ciudad de La Paz que son las **estaciones policiales integrales, entonces ya va a desaparecer el viejo concepto de módulo policial en el que hay 3 o 4 policías que cubren tan solo un área. Estos centros ya van a tener una infraestructura donde se brinde diferentes servicios como el de la Brigada de Protección a la Familia, estará el PAC, motos, patrullaje, es decir todos los servicios e irán desapareciendo todos los módulos que atienden áreas solamente.**
- Después vemos otra área que es de género y generacional relacionado a programas dirigidos a la mujer y personas con diferentes identidades sexuales. Respecto de la mujer se tienen programas, ahora dos casas, centros de cultura popular donde se reúnen clubes de madres donde tienen capacitación en temas de ciudadanía y sobre todo promoción económica, y lo que hacen es reunir recursos como una especie de “vaquita” y con eso compran quintales de arroz, azúcar, diferentes productos y así abaratar los costos de distribución de alimentos. Entonces se tienen dos espacios, uno sobre la avenida Periférica cerca ha la U.E. Adolfo Costa Dú Rels y el otro en Achachicala y próximamente habrá otra casa de la mujer.

**Ahora de manera general sobre esta diversidad de temas sobre los que se trabaja, ¿cuál es la situación del Macrodistrito en relación a los otros Macrodistritos de la ciudad en lo que respecta a la prestación de servicios básicos?**

**R.-** No podemos decir que tenemos la vanguardia, sino que se va equilibrando, depende mucho de los lineamientos que dé el alcalde, por ejemplo, el Dr. Juan Del Granado equilibraba el tema de recursos para todas las unidades educativas, repartiendo como un padre a sus hijos. Hemos nosotros hecho gestiones, tenemos requerimientos para Periférica digamos mejoramiento de unas 30 unidades educativas otro Macrodistrito prioriza 20, otro menos entonces el alcalde busca un promedio y al final asigna, pero somos nosotros quienes damos pautas, transmitimos

las necesidades de la población al gobierno municipal central, la atención es equilibrada.

**Sobre la base de lo mencionado antes, ¿cuáles son los principales problemas por los que se atraviesa en el Macrodistrito?**

R.- Podemos decir que cada área tiene su particularidad en educación por ejemplo los problemas se traducen en el Relacionamiento con las juntas escolares, a veces los dirigentes de las juntas escolares no transmiten de manera correcta las demandas que como junta deberían presentar, en muchos casos las tergiversan e incluso entremezclan con el tema político. Recientemente han hecho una movilización reclamando el mejoramiento de las unidades educativas y nosotros hemos estado haciendo seguimiento, pero también hay otros proyectos que son a futuro pero que en muchos casos los vecinos y dirigente quieren que se realice lo más rápido posible y se genera una presión sin sentido de parte, en este caso de los dirigentes porque las base, los padres de familia, ven la realidad. Ahora se va mejorando las unidades educativas, la atención del desayuno escolar, se va construyendo nuevas U.E., pero desde el Gobierno central también se van priorizando ciertas áreas como la educación, la prioridad siempre van a ser los niños.

En salud, el tema es similar, desde la central hacen su priorización y se da importancia a las infraestructuras de salud que en muchos casos estaban descuidadas p45o ahora se está subsanando pese a que nuestros recursos son limitados. Ahora se tiene un problema continuo que es de la falta de médicos por la sobresaturación de los centros, incluso la infraestructura se hace pequeña, el quipo ya no es suficiente, faltan camas, etc. y por ende la atención se hace deficiente, a un paciente se tiene que atender en 10 minutos máximo, porque hay mucha gente.

En cuanto a seguridad ciudadana los módulos policiales que hacen su tarea pero no es suficiente, lo que hace falta es el acercamiento entre policía y la población y las juntas de vecinos, en muchos casos los policías están más encerrados en sus módulos más que atender a la población en sí.

**De todos los requerimientos y demandas ¿cuáles han sido las que han presentado situaciones de conflicto?**

**R.-** En el tema de educación es donde se han dado situaciones de conflicto. Hemos tenido demandas de nuevas infraestructuras educativas, para lo cual los padres de familia, las juntas escolares ejercen presión para que se construya nuevas U.E. bajo el argumento de que los chicos de la zona Periférica deben ir hasta los establecimientos del centro porque no se cuentan con U.E. en la Periferia. Entonces se está atendiendo paulatinamente este tema, ahora se van a realizar dos nuevas unidades educativas para Periférica pero no se detectó que era necesario construir dos verdaderamente.

Ahora, conflictos en el área de salud hay uno que tiene su particularidad que es el Centro Materno Infantil de Achachicala que se ha generado por lo siguiente: era una infraestructura antigua de hace unos 20 años más o menos que fue construida con una visión de corto plazo para atender solamente al sector, entonces es una infraestructura pequeña para un N° reducido de pacientes, ambiente pequeños pero la zona de Achachicala ha crecido bastante sin contar las zonas aledañas como el Plan Autopista, Pura Pura, Vino tinto, etc. Ahora con la idea de que hagamos una especie de mejora o ampliación de estos espacios se ha invertido recursos que no han alcanzado y lo han dejado a medias; está en este momento con columnas de cemento y no hay presupuesto y es un tema que en los informes se reporta como “temas pendientes” no hay presupuesto y lo que sí es que con el poco presupuesto se han dado condiciones de mejora a lo que ya funciona, pero aún así nos hace falta una solución más técnica.

En temas de seguridad ciudadana, la presión de los vecinos ha hecho que se agilice esta nueva estrategia que son las estaciones policiales integrales para que ya el policía de a pie no esté caminando cubriendo pequeños manzanos lo que no permite que el tema de seguridad ciudadana se solucione por las mismas condiciones en las que trabajan los policías.

Entonces se tiene planificado la construcción de estos dos módulos uno en el distrito 12 y otro en el distrito 13, se pretende minimizar los problemas de seguridad ciudadana y dotar a estos centros con todo el equipamiento necesario, motos camionetas, además de policías mejor capacitados. Entonces un poco con la presión social que ha habido muchos sectores se han pronunciado, pero todos estos planteamientos que manifiesto necesitan de reuniones pacíficas, diálogos con dirigentes, pero que se han dado entre gritos, pero nunca se ha provocado una especie de movilización masiva o que hayan cercado la Subalcaldía, más se ha propendido al diálogo porque esa es la línea que ha dado el alcalde, es él quien ha dado apertura a que los dirigentes vecinales inclusive tengan su lugar a que haya un espacio en el que el alcalde los escuche. Una política del alcalde era que cada distrito anualmente se reúna con él, tomando en cuenta que cada distrito tiene un promedio de 45 juntas vecinales. Así las reuniones duraban desde las 6 de la tarde hasta las 3 de la mañana; entonces él le dedicaba unas 3 horas a escucharlos uno por uno sus críticas, quejas y obviamente los dirigentes arremetían contra todos y como en toda reunión de ese tipo había gente que apoyaba al alcalde y por tanto silbaba alguien protestaba en exceso, pero el alcalde siempre escuchaba a todos a gente disidente, contraria. Entonces el alcalde en una primera intervención, punto por punto aclaraba la situación.

**¿Aún se sigue con esta misma política con el actual alcalde Luis Revilla? R.-** Ahora estamos en una coyuntura de transición por lo que esto se ha dejado momentáneamente de lado pero yo creo que con el tiempo se retomará esta política, pero en sí esta reunión era realizada una vez al año por lo que dependerá del alcalde. Ahora, claro, estas reuniones eran grandes ya que incluso nosotros, los jefes de unidad de la Subalcaldía estábamos presentes por áreas, en frente de todos como en el paredón entonces ya había responsables directos a quienes cuestionar, entonces nosotros teníamos que explicar las razones por las que una obra había sido retrasada o no se había atendido.

**En este contexto, ¿cuáles son las instancias de la Subalcaldía con las que su jefatura se relaciona para atender los conflictos que se puedan presentar?**

**R.-** Un poco funciona de esta manera:

Cada uno tiene sus funciones, especialidades, ahora nosotros estamos relacionados con el tema de la seguridad, policías, en salud con los médicos, pacientes y la representación social que muchas veces viene aquí, y en educación las juntas escolares.

Pero en otras áreas hay más conflictos por ejemplo en el área de fiscalización integral, que son los malos de la película, ellos son los que van y registran si una casa tiene o no documentos para construir y se apersonan por denuncia y es en esta situación en la que la alcaldía es vista como enemigo del ciudadano. Después existen conflictos con los dueños de bares y cantinas cuando se va a inspeccionar si tienen o no licencia y documentación, etc.

**En cuanto a las áreas que le competen ¿es usted la persona directamente encargada de resolver los conflictos que se puedan presentar?**

**R.-** No necesariamente, en muchos casos interviene directamente la Subalcaldesa, pero es de acuerdo al agravante. Si son problemas menores que se puedan resolver, entonces lo asume el jefe de unidad y ya los temas más complicados de presupuestos, infraestructura, son de instancias mayores. Ahora igual la Subalcaldía no puede resolver algo que es complejo, entonces se recurre al gobierno central municipal.

**Bien, ahora si se tuviera una situación de protesta por parte de vecinos de un barrio X por falta de atención a sus demandas, ¿cómo lo resuelven?**

**R.-** Si es de menor intensidad con la Subalcaldesa, así se realiza un diálogo con los dirigentes, se los llama para que se llegue a un acuerdo y eso quede en un acta, pero ya cuando son conflictos de dos o más distritos y se interrelacionan Subalcaldías hay una oficina del GMLP que atiende estos temas especialmente, que es la dirección de gobernabilidad, que actualmente está presidida por el Sr. Pedro



Susz y un equipo de personas que manejan temas específicos para solucionar conflictos, y armar comisiones y ser un interlocutor válido ante el alcalde.

**¿Es la unidad de Gobernabilidad la única instancia o además existe (n) otra (s)?**

R.- Bueno, para resolver los conflictos de movilizaciones y la parte activa de los mismos es la unidad de gobernabilidad, pero hay otras áreas que intervienen de manera pasiva, ellos no van a ir a frenar las manifestaciones, que hacen seguimiento a los acuerdos suscritos, ésta es un área del Consejo Municipal, donde hacen seguimiento posterior, es un área específica del consejo que interviene cuando, por ejemplo, ya no es un conflicto de vecinos contra el municipio, sino que son pugnas entre dirigentes vecinales, hay dos presidentes de juntas en un mismo territorio, pero esto ocurre cuando ya la Subalcaldía no lo pudo resolver y hace un informe lo mismo la Unidad de gobernabilidad que también hace un informe para que sea atendido por el consejo que lo que hace es suspenderles el POA hasta que resuelvan su conflicto, que es un tema que no lo ha generado la Subalcaldía, pero si está relacionado con ésta.

**Por otro lado, ¿existen reglamentos institucionales que hagan referencia a los procesos de manejo de conflictos?**

R.- No, no hay documentos, pero nos basamos en la normativa, la ley 1178 en cuanto a la regulación de conflictos entre las juntas vecinales en la que se indica que es el consejo el que debe definir. Pero propiamente hablando de procesos descritos para la gestión de conflictos pienso que la Carta Orgánica incorporará esos contenidos, habría que revisar la propuesta.

**Sobre este mismo tema, por lo que me menciona tampoco existe una oficina específica que haga seguimiento de los conflictos en la Subalcaldía?**

R.- A nivel de Municipio la que maneja es la dirección de Gobernabilidad, pero en la Subalcaldía no existe esa oficina, todo se concentra en manos de la Subalcaldesa.

**Ahora al carecer de esta instancia u oficina, ¿usted ve como necesaria la creación de esta oficina, instancia?**

R.- Tal vez reflejado en un técnico, no como un área específica porque para eso está la Subalcaldesa o Subalcalde, para resolver estos temas, más bien él o ella deberá ser el o la especialista, porque caso contrario el rol del alcalde no se justificaría.

**Al mencionarme que sería buena la presencia de un técnico, ¿Cómo cree usted que esto beneficiaría a la institución?**

R.- Ayudaría bastante en la solución de los conflictos con técnicas apropiadas... tal vez con una improvisación, pienso que debe ser un especialista que tendría todas las herramientas para sostener, digamos, el conflicto a todo nivel llegando a los más complejos en todas las áreas.

En algunos casos algunos de nosotros tenemos conocimientos básicos sobre el manejo de conflictos, pero muy básicos sino estaríamos perdidos.

**Entonces, por lo que me menciona la Subalcaldía a trabajado en temas de gestión de conflictos, cursos, talleres...**

R.- En mi caso ha sido por mi cuenta, cada jefe de unidad vela por su formación y conocimiento del tema.

**Siguiendo esta línea el GMLP tiene una instancia que es el Centro de Capacitación y Adiestramiento Municipal (CCAM), ¿han realizado cursos sobre esta temática con ellos?**

R.- Se tienen los cursos, solo que aquí en la Subalcaldía por razones digamos de trabajo tal vez no se ha atendido, pero hay un programa anual que tiene el CCAM para desarrollar conocimientos en cada área.

**Ahora además de tener como experiencia y en los hechos el manejo de conflictos, ¿tienen otro tipo de conocimientos sobre temas como por ejemplo la mediación, la conciliación, negociación, etc.?**

R.- Como te indique sí los tenemos presentes como conceptos y lo aplicamos de manera empírica como conocimiento básico lo aplicamos pero en el aspecto técnico no.



**ENTREVISTA**  
**DIRECCIÓN DE GOBERNABILIDAD**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ**

**A MANERA DE INTRODUCCIÓN:**

**Nombre:** Lic. Alvaro Cusicanqui

**Cargo:** Jefe de Unidad de Promoción para la Participación Ciudadana

**Tiempo de ocupación el Cargo:** 5 Años

**PREGUNTAS**

**¿Cuál es la principal tarea que desempeña desde su cargo como Director de gobernabilidad del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz?**

R.- Desde la Dirección se ejercen varias líneas de acción, una de ellas la de participación ciudadana, ver qué instancias, qué mecanismos, espacios, alternativas generamos desde el GMLP.

Otra de las líneas de acción es de la firma de convenios con otros municipios a partir de una cooperación técnica. Y la tercera línea de acción es la de hacer seguimiento de conflictos en el municipio.

**Bien... en relación a la última línea de acción, ¿Cuáles son los conflictos mas recurrentes que se presentan en el Municipio?**

R.- Antes de responder concretamente esto, yo creo que hay un tema de por medio y es que la ciudadanía confunde mucho los roles, funciones y competencias de la Alcaldía, ya que hay algunas que no son parte de nuestra competencia. Muchas veces la gente piensa que el Municipio sólo debe hacerse cargo de darte los servicios básicos ponerte el poste de luz, las conexiones de agua (que son un servicio privado), pero hay más temas de los que el municipio.

Ahora por temáticas tenemos conflictos con gremiales, las juntas de vecinos que es un tema cotidiano que tenemos que va desde la construcción de un POA o que tal vez no tienen acceso a éste, el tema de acceso a servicios básicos, educación pero que yo creo que más que todo es de acuerdo al tiempo, es coyuntural.

**Ahora de todas estas temáticas que mencionas, ¿el tema de acceso a servicios básicos podría calificarse como uno de los más recurrentes en comparación a los otros?**

R.- Si, podríamos decir que se constituye en el paraguas de esta categorización de conflictos que tenemos casi todos los días. El tema de inmuebles, por ejemplo, que es un tema de todos los días, aprobación de planos, loteamientos, autorizaciones que da la alcaldía para la construcción de viviendas, etc.

**Ahora, en la intervención de estos conflictos, ¿quiénes son las personas más inmediatas desde la Dirección de Gobernabilidad?**

R.- En la Dirección de Gobernabilidad quien da las líneas de acción es el Director (Pedro Susz). Ahora en la Dirección de Gobernabilidad tenemos una Unidad de Relacionamiento Interinstitucional que se encarga de ver el tema de relacionamiento con los actores sociales como gremiales y como te digo, es el Director quien da las líneas de acción para el abordaje correspondiente en los conflictos que se puedan presentar, pero en realidad esto es de acuerdo a la temática.

Por ejemplo, cuando tenemos un tema de municipios el tema lo maneja mi unidad, cuando tenemos un tema de gremiales pero es de acuerdo a la temática.

**Frente a los conflictos que se puedan presentar, ¿cuáles los mecanismos que emplean desde la Dirección para la identificación temprana de éstos?**

R.- Para la identificación de conflictos lo que pasa es que, creo que nosotros nos hemos acostumbrado, y esto es una auto reflexión, de que todavía no hemos institucionalizado las Subalcaldías.

En realidad, sería ideal que las Subalcaldías funcionen como unos pequeños feudos en la que ellos puedan administrar su territorio y no lo deleguen al Palacio

Consistorial entonces un poco lo que pasa es que nosotros identificamos el conflicto cuando ya lo tenemos en la puerta y es que tal vez no hemos tenido un sistema de comunicación o un medio de comunicación entre una Unidad correspondiente de la Subalcaldía y el gobierno, en este caso, para evitar el conflicto entonces esto se da porque tal vez no ha habido un sistema de información, porque tú sabes que un conflicto muchas veces es generado por no dar la información correcta (una política tal vez de transparencia), hay diferentes elementos en los que tal vez nosotros como Gobierno, y Feudo mayor, hemos descuidado un poco.

Pero a partir de todo lo que te menciono nosotros estamos generando un **“Sistema Municipal de Alerta Temprana de Conflictos”**. Podríamos decir que es un sistema innovador entre los todos los municipios, la idea de este sistema es que nos va a ayudar a generar una alerta temprana y responder a un conflicto antes de llegar al nivel de bloqueo, que es tal vez la parte cúspide del conflicto. Entonces este sistema nos va a generar tipos de alertas en todos los Macrodistritos y esto nos va a permitir a nosotros (DG) tener un monitoreo general en base al comportamiento de cada Macro. Entonces nos va a permitir conocer qué sectores son los más conflictivos, tener una base general para generar indicadores, generar reportes pero lo más importante de este sistema es que nos va a dar una **información geo – referencial**, es decir, que ya en pantalla, el alcalde por ejemplo verá una especie de mapa de cada Macrodistrito y los conflictos que se estén generando esto con la idea de que cada una de las Subalcaldías tome acciones.

Entonces lo que se busca, también, es consolidarnos como un municipio que tenga muy buenas relaciones con el ciudadano, pero también establecer diferentes escenarios, propuestas; porque nosotros somos capos para firmar acuerdos, firmar actas de compromiso pero lamentablemente no hacemos el seguimiento y eso también nos genera conflictos, muchas veces somos capos para firmar y no cumplir... Lo que se quiere es trabajar en la prevención de conflictos.

**Entonces, ¿antes de este sistema existían mecanismos de “prevención” de conflictos?**

R.- Antes de identificación de actores conflictivos es más un tema coyuntural. Por ejemplo ahora estamos a poco de iniciar la feria de las Alasitas, y sabemos que los feriantes van a tener demandas por el espacio por ejemplo. Entonces yo creo que la identificación va acorde al tiempo.

Todo el año tenemos una serie de conflictos, pero van cambiando los actores pero hasta ahora el conflicto se aborda cuando ya lo tenemos en la puerta.

Ahora nosotros tenemos una política que es la de escuchar a la gente, pero a veces no nos damos cuenta de que existen demandas que realmente son muy importantes y que pueden tener un efecto multiplicador no sólo político sino también social.

**Como parte de esta política de “escuchar” como mencionas, es que ustedes como DG tienen ¿reuniones con las Subalcaldías para ver coordinar ver situaciones de conflicto?**

R.- La Alcaldía tiene contacto con todos los actores sociales. Ahora en el caso de una reunión con las Subalcaldías de evaluación no existe.

**Ahora, hablando ya políticas públicas y normativa, ¿Existe una base legal normativa a nivel municipal que haga referencia a la Gestión y Resolución de Conflictos?**

R.- No, ahora lo que sí es que se está trabajando desde el consejo en este tema pero aún no tenemos nada ya que hay que ver varios aspectos... los tipos de conflicto, los mecanismos de abordaje, cuándo es un conflicto y cuándo no... pero yo creo que con las nuevas atribuciones que se tienen desde este nivel va a ser posible esto.

Ahora lo que si se está viendo es de, primero, elaborar una normativa de gestión de riesgos que es parte fundamental de la conflictividad e identificar las zonas de riesgo para evitar lo que tenemos cotidianamente como los casos de Pampahasi, Huanu Huanuni, Retamani... pero todavía la normativa está en un proceso de construcción; lo que si nos va ha ayudar a consolidar la normativa es el sistema.

**Por lo revisado hasta ahora dentro de la normativa, PDM, y al no existir casi nada en referencia a la Gestión y Resolución de Conflictos, ¿este sistema sería la base inicial para crear Políticas Públicas?**

R.- Si, lo que pasa es que en la práctica se hace gestión y Resolución pero no está institucionalizado. Ahora al tema de conflictos hay que darle un rol diferente, porque creo, estamos conscientes de que tenemos, cotidianamente por lo menos tres conflictos por día, y tenemos que generar una línea de acción contemplado en nuestro Plan de Desarrollo Municipal que es nuestro paraguas normativo donde se va a regir nuestra acción. Ahora, yo creo que este año se lo va ha institucionalizar.

**Y como me comentabas más aún a nivel de Subalcaldías...**

R.- Si, esa es la idea de operativizar a estas Subalcaldías para que ellos puedan tener un tipo de soporte y evitar algún tipo de conflicto y cumplir con diferentes actores porque la idea del sistema es *descentralizar* el trabajo de manejar conflictos en cada una de las Subalcaldías y que cada Subalcaldía sea dueña de su territorio.

**Desde tu experiencia, ¿cuál es el Macrodistrito que concentra, o tiende a presentar mayores situaciones de conflicto?**

R.- Tomando el comportamiento que se tiene en cada Macrodistrito, tanto urbanos como rurales, tú sabes que ese comportamiento no es le mismo, no es lo mismo Cotahuma que San Antonio. Ahora un tema álgido del municipio es el tema de inseguridad ciudadana, porque es un tema de todos los Macrodistritos. Entonces identificar cuál es el Macrodistrito más conflictivo es un poco complicado.

**De acuerdo a todos los conflictos que se van presentando, ¿Qué temáticas son las más recurrentes de manera específica del Macrodistrito Periférica?**

R.- Bien, los temas que más se presentan son con las Juntas escolares por el tema de infraestructura y calidad de obra, el tema de seguimiento a algún tipo de trámite, inseguridad ciudadana que es común a todos, el tema de servicios básicos...

**Ahora, en todos los conflictos que se presentaron a nivel de este Macrodistrito, ¿la DG ha intervenido directamente?**



R.- En los diferentes conflictos se ha intervenido a pedido del Señor Alcalde. Ahora como te explicaba la función de la Dirección es ser un equipo de blindaje de la misma gestión. Creo que una tarea de nosotros como funcionarios de la Dirección es conocer el comportamiento de cada Subalcaldía; identificando las variables más fuertes y más débiles de cada Subalcaldía, señalando la línea de acción para que, en algún momento dado, la Dirección pueda intervenir y generar un equilibrio más factible en cada uno de estos Macros.

**Ahora, tú consideras que es necesaria la presencia de personal especializado en Gestión y Resolución de Conflictos a nivel de cada uno de los Macrodistritos?**

R.- Claro, para mi es esencial yo creo que una política que tenemos que tomar en cuenta como GAMLP es especializarnos. Yo creo que tenemos que olvidarnos de la función de funcionario público que es el “todólogo”, tenemos que sectorializarnos en un tema específico ser más especialistas y abordar de mejor manera. Yo creo teniendo a una persona especializada en conflictos en cada Macrodistrito, nos ayudaría de gran manera a nosotros.

Hay diferentes conflictos y en muchos casos nosotros no tenemos conocimiento de la metodología o estrategias de abordaje que es parte de un relacionamiento entre las partes y no ser tan técnico ni ser un todólogo.

**Claro y es que muchos de los conflictos que pudieran ser resueltos en las mismas Subalcaldías, precisamente por la falta del conocimiento de estos mecanismos estrategias es que muchos de los conflictos tienen que derivar directamente en la Dirección de Gobernabilidad, entonces ahí va el aporte de estas personas...**

R.- Exacto, tu sabes que pueden haber conflictos que se los pueden solucionar fácilmente, a partir de escuchar a la gente, pero a veces como nosotros mismo no conocemos el comportamiento de nuestro territorio, es que no podemos manejar los conflictos y tenemos que derivarlos directamente a ésta dirección.

**Ahora, dentro de estas estrategias, que son de necesario conocimiento, ¿Se ha visto necesario incorporar, dentro de las propuestas normativas, los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC's) para que sean practicados en todas las Subalcaldías?**

**R.-** Si, si, si claro... por ejemplo aquí tenemos la unidad de relacionamiento interinstitucional que tiene un área de conflictos donde se ve precisamente este tema y se ve la metodología de abordaje, el uso de herramientas de análisis, hasta la elaboración de otros métodos, esto con la idea de comenzar a establecer una estrategia, pero que debe ser realizado en todas las Subalcaldías. Yo creo que éste es un reto para los municipios, establecer un área de conflictos, precisamente por el comportamiento que se tiene de la población; tener un área y una persona, que encargue de este tema en todo momento de este tema.



Asamblea convocada por la Asociación comunitaria del Distrito N° 12 que contó con la presencia de la totalidad de las Autoridades de la Subalcaldía Periférica.



Secretario General Arq. Isaac Fernández en referencia a las obras realizadas en el Distrito N° 12 durante la Gestión 2010



Presencia de todos los Jefes de Unidad y Subalcaldesa junto a representante de la Asociación Comunitaria Distrito N° 12 y presidentes de Juntas Vecinales.



Presentación de informe de actividades – Arq. Jaqueline Torrez Jefe de Unidad Fiscalización