

Pragmatismo como Institución

Conflictos, actores e instituciones
en los Distritos 8 y 12 de El Alto

Felipe Imaña Romero

La Paz - El Alto, Bolivia 2010

Contenido



Presentación.	5
Introducción.	7
I. METODOLOGÍA.	9
I.1. Método.	11
I.2. Herramientas y Técnicas.	11
II. ACERCAMIENTO CONCEPTUAL.	19
II.1. Gobernanza.	21
II.2. Conflicto.	26
III. CUERPO.	29
III.1. Conflictos.	33
III.2. Actores.	37
III.3. Anstituciones.	44
CIERRE. A Manera de Conclusión.	67
Bibliografía.	75



Presentación



El grueso de la literatura referida a El Alto tiende a una caracterización común: El desarrollo de El Alto se habría dado bajo la debilidad del Estado.

El Estado boliviano ha sido débil para poder tener presencia en todo su territorio, situación que llevó a generar huecos estatales que fueron llenados por sociedad civil; al no existir autoridad que de un marco de referencia y un orden establecido desde el Estado, nacen tipos alternativos de autoridad que crearon un marco de referencia desde la sociedad civil, para el caso del El Alto una de las más exitosas fue la Junta Vecinal, pero no fue la única, pues a éste actor se debe sumar los clubes de madres, grupos juveniles, sindicatos de gremiales (sector informal urbano) y trabajadores fabriles (COR) entre otros.

La búsqueda de mejores condiciones de vida llevó a los actores antes mencionados desarrollar acciones de presión hacia la Burocracia Pública en un principio y luego hacia órganos de los niveles central y municipal de gobierno; la presión social hacia el Estado implicó líneas de conflicto en temas de orden nacional y local.

El momento conflictivo más recordado fue el acaecido en octubre de 2003, a partir de ese momento existió el interés por investigar condiciones de vida y los movimientos sociales en El Alto, sin embargo no se ha tenido el mismo entusiasmo para entender la forma de hacer política en niveles distritales.



FOCAPACI busca comprender cómo funciona la gobernanza en ámbitos distritales de El Alto, por esa razón se embarcó en el mundo de la investigación social, bajo la premisa que es posible la construcción participativa de herramientas que faciliten a los actores estratégicos del desarrollo municipal en la escala distrital manejar sus diferencias de manera pacífica sin tener que concurrir a la violencia como única medida de legitimación de sus demandas.

El presente documento presenta una mirada sobre los Distrito 8 y 12 de El Alto enfocada hacia sus actores estratégicos, los conflictos internos y externos que enfrentan además de los modos que se dan para manejarlos; si bien las ideas expuestas parten desde una perspectiva teórica se hizo el esfuerzo para que éste no cayera en saco roto, contrastándola con vivencias y hechos prácticos de los actores estratégicos con los que se trabajo en diferentes momentos, a pesar de ello en FOCAPACI tenemos claro que aún tenemos el reto de continuar con investigaciones, debates y propuestas en torno a la temática de conflictos y gobernanza, generando vasos comunicantes entre los procesos desarrollados institucionalmente y la discusión y construcción teórica, entrando de tal suerte en una especie de zigzagueo entre teoría y experiencias practicadas por los habitantes en El Alto, de esta manera es posible contribuir a recoger experiencias prácticas y vivencias en el país vinculadas a la construcción de teoría local.

Invitamos a la lectura del presente documento con la esperanza que la misma permita profundizar los temas abordados y un dialogo constructivo entre diferentes ideas y enfoques que motive nuevas investigaciones.



Introducción

¿Qué es lo que se estudia?

El presente documento estudia la Influencia de esquemas de gobernanza y cultura política en la adopción de modos de manejo de conflictos en Distritos urbanos de El Alto. Se encuentra delimitado, en términos de espacialidad, en los Distritos 8 y 12 del municipio boliviano de El Alto ubicado en el altiplano del Departamento de La Paz; en términos de temporalidad abarca el año 2009, esto para tener un corte de las variables estudiadas a corto plazo, finalmente la temática abordada pertenece al Manejo de Conflictos en relación a Gobernanza y Cultura Política.

Objetivo de Investigación

- Analizar esquemas de gobernanza y su influencia en la adopción y construcción de modos de manejo de conflictos en los Distritos 8 y 12 del Municipio de El Alto.

Definición tipo de investigación

Dentro la tipología clásica de investigaciones sociales se cuentan la exploratoria, descriptiva, correlacional y la explicativa; a partir del objetivo planteado se definió pasar de una investigación exploratoria, como la realizada a finales de 2008 por FOCAPACI¹.

¹ ¿Gobierno en Red? Esquemas de gobernanza, líneas de conflicto y caracterización distrital del Municipio de El Alto en el año 2008.



a otra mixta descriptiva-correlacional que combine técnicas de investigaciones cuantitativas y cualitativas, en tal sentido “cualitativamente” se pretende sea descriptiva, siguiendo la línea expuesta por Alison L. Spedding P. “se sabe algo sobre el tema, pero no hay investigaciones precisas sobre este mismo lugar, este grupo social, este ramo de actividad ... Se trata mayormente de una investigación cualitativa. Puede incluir datos cuantitativos donde sean relevantes, no centrales” (Spedding 2006: 139), pero también busca la pretensión de ser correlacional, dentro la línea cuantitativa, que tiene como propósito: “Conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, Fernández y Baptista 2006:105).

Contenido del documento

El documento está estructurado en tres partes: I) resume las herramientas y técnicas metodológicas utilizadas para recoger información para el presente trabajo, II) marco conceptual que guía el estudio de acuerdo a una estructura teórica definida desde la corriente institucionalista y III) se constituye en el cuerpo de los estudios de caso, Distrito 8 y 12, que identifica conflictos distritales, describe las diferentes relaciones entre actores e instituciones utilizadas para el manejo de conflictos priorizados por dirigentes sociales y autoridades públicas distritales.

Finalmente se expone los hallazgos expuestos en la parte III referida al conjunto de la investigación.



I

Metodología





I.1. Método

El objetivo planteado y el número de casos en estudio, llevaron a adoptar el Método del Estudio de Caso que permite un examen intensivo de casos (Collier 1994: 54-56), y dentro de éste el tipo de estudio se asume el interpretativo que se caracteriza por utilizar una teoría existente para aclarar el objeto de estudio (Mackie y March 1997: 185 y Collier 1994: 54).

La pretensión de la investigación no se limitó a realizar una “única medición”, sino prevé una dimensión temporal de no menos de 10 meses y una observación y análisis frecuente durante ese periodo, razón que imposibilita adoptar el estudio de caso puro, complementado con los denominados estudios de desarrollo de caso (developmental-case-studies) (Bartolini 1994: 116-117).

I.2. Herramientas y técnicas

Con los dos Distritos de estudio se realiza un ciclo de cuatro talleres durante el año 2009, en cada uno de ellos se trabajó y validó una serie de matrices referidas a identificación de problemas y conflictos, mapeo de conflictos, influencia de actores e identificación de instituciones.

Sin embargo; para el caso del Distrito 8 el trabajo se divide en dos grandes grupos, pues la cantidad de dirigentes, más de doscientas personas, dificulta en gran medida el trabajo no solo técnico sino también logístico; el primer grupo se conforma por las Juntas Escolares del Distrito bajo su ente matriz denominado Consejo Distrital de Juntas Escolares (CODIJE), el segundo grupo por Juntas Vecinales, Comité de Vigilancia y Sub Alcaldía Distrital y otros actores.



En el segundo caso de estudio, Distrito 12 no existe mayor dificultad pues entre juntas vecinales, comité de vigilancia, juntas escolares y sub alcaldía no pasaron de 50 personas, grupo que permite un trabajo sin mayores contratiempos.

Para cada uno de los talleres se definió metodologías específicas, sin embargo; existió una “base” que incorporaba herramientas y técnicas que fueron aplicadas en ambos Distritos, dicho trabajo se expone a continuación:

a) Identificación de conflictos

Se identifica problemas distritales y se separan aquellos que se convirtieron en conflictos dentro el caso de estudio con el que se trabaja (Distrito 8 o Distrito 12) mediante una matriz y lluvia de ideas, siguiendo la diferenciación antes expuesta entre “problema” y “conflicto”. (Matriz 1).

Matriz 1.
Identificación de conflictos

¿Qué problemas existen en su Distrito?	¿De esos problemas cuáles se volvieron conflicto?	¿En esos conflictos quiénes participaron?

FUENTE: Elaboración propia.

De los diferentes conflictos identificados se pidió a los participantes elegir el que creían más importante, tratando de llegar a un consenso. Si no se lograba el consenso se optó por la votación. El conflicto priorizado fue de utilidad para el Mapeo de Conflicto.

b) Mapeo de conflicto - relacionamiento de actores.

El mapeo es una técnica para graficar un conflicto, en el cual se hace una relación hacia el problema y hacia las partes en conflicto, cuando personas con diferentes percepciones realizan un mapeo pueden tener más información, perspectivas y puntos de vista sobre el conflicto.



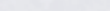

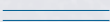




Es una técnica de visualización para mostrar el relacionamiento entre los actores en conflicto que permite:

- Entender mejor la situación.
- Entender con mayor claridad el relacionamiento de los actores en conflicto.
- Verificar el equilibrio de las actividades o contactos de quienes participan en la elaboración del mapeo.
- Identificar las relaciones entre los actores involucrados además de sus aliados o posibles aliados.
- Identificar posibles acciones de intervención.
- Valorar y reflexionar sobre las acciones que se aplicaron hasta el momento.

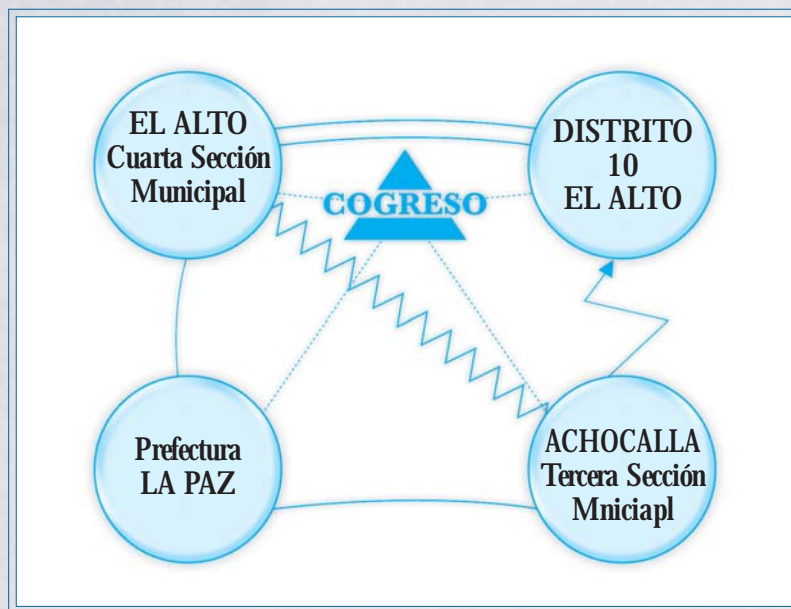
Ésta técnica se aplica de la siguiente manera: Los participantes eligen un problema, entre los expuestos en la matriz 1, posteriormente definen desde qué perspectiva quieren realizar sus mapeos, es decir desde el punto de vista de qué actor quieren partir en la elaboración del mapeo, luego eligen un momento y situación específico del conflicto.

Los símbolos utilizados en el mapeo son:

-  Actor involucrado en el conflicto
-  Conflicto entre actores
-  Relación muy cercana entre actores.
-  Relacionamiento débil entre actores.
-  Alianza entre actores.
-  Conflicto violento entre actores.
-  Actores que no están involucrados en el conflicto y que podrían aportar a su transformación constructiva.



Ejemplo Mapeo de Conflicto



FUENTE: Mapa de conflicto realizado por representantes del Distrito 10 de El Alto durante el Taller Gobernanza y Manejo de Conflictos desde la Mirada de Autoridades Distritales de El Alto, 2008.

c) Mapa de influencia de actores estratégicos.

El siguiente paso fue la realización de un análisis de influencia, para ello se utilizó una Matriz de Interdependencia. Recuperando la lista de los actores que participaron en el conflicto identificado en la Matriz 1, misma que se constituye en fuente de insumos.

Se anotaron los nombres de actores involucrados en la primera columna y en la primera fila con la finalidad de hacer un análisis de su posición e influencia de manera individualizada de cada uno de los actores en relación al resto de la lista, para ello se cruzó de manera individual cada uno de los actores.

Se busca analizar cuál es el grado de influencia de los actores de la columna en relación a los de la fila, para ello se debía



responder a la pregunta: ¿en qué medida influyen los que están en la columna sobre los que están en la fila? Si no Influye se escribía en el cuadro correspondiente el número 0 (cero), si se pensaba que Influye Poco se anotaba el 1, en caso de ser Muy Influyente se colocaba el 2 y si se pensaba que tenía una Alta Influencia se escribía el número 3.

Comenzando con el primer actor de la columna y cruzándolo con el segundo de la fila de tal suerte que entre los dos (par) se analiza qué tan influyente es el primero sobre el segundo sin tomar en cuenta al resto de las personas anotadas, cuando se ha terminado el análisis en la casilla correspondiente se anota el número respectivo a la conclusión que lleve el análisis: 0 (No influye), 1 (Influye Poco), 2 (Influye medianamente) y 3 (altamente influyente). Se procede de la misma manera hasta terminar el cruce del primer actor escrito en la columna con todos los actores escritos en la fila, luego se repite el procedimiento con el segundo actor de la columna y así sucesivamente hasta terminar con el cruce de los actores de las personas de la columna con los de la fila.

Una vez concluido el cruce de todos los actores se sumaron los puntajes para cada uno de los actores por separado tanto por filas como por columnas, los resultados se anotaron en la última columna y última fila respectivamente.

Cuando se tiene las sumas finales se realiza una última sumatoria de todos los resultados, para cada caso (fila y columna) el resultado final debía coincidir. Dicho resultado se dividió por el total de actores escritos para sacar un promedio general.



Matriz 2.

Ejemplo Matriz de interdependencia para determinar influencias (Ejemplo)

Nombres personas influyentes y actores clave	EPSAS	Comité Cívico	Dirección Planificación	Sindicato de Choferes.	Consejo Municipal	Sumatoria de Filas
EPSAS		2	3	3	3	11
Comité Cívico	2		1	1	1	5
Dirección Planificación	1	0		1	0	2
Sindicato de Choferes	3	3	3		0	9
Consejo Municipal	1	0	2	0		3
Sumatoria Columnas	7	5	9	5	4	30/5=6

0 = Ninguna influencia
 1 = Poca influencia.
 2 = Mediana influencia
 3 = Alta influencia.

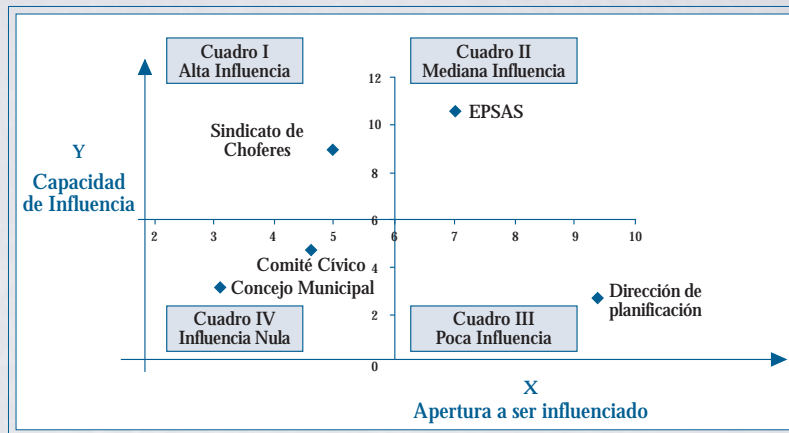
X
 Apertura a ser influenciado.
 Cuándo se dejan influir.

Seguidamente los datos obtenidos pasan a un eje cartesiano donde los resultados expuestos en la fila de la sumatoria por columnas se trasladan los datos del eje "X", y los resultados de la sumatoria por filas serán los datos para el eje "Y".

El eje cartesiano se divide en cuatro cuadrantes a partir del cruce del promedio general resultante de la división de la suma total entre el número total de actores escritos. En el cuadrante I aparecen los nombres de aquellos actores que tienen alta influencia, pero a su vez son también influenciados. En el cuadrante II se sitúan aquellos que tienen mediana influencia sobre los demás y que no reciben mucha influencia. El cuadrante III alberga los nombres de los que son poco influyentes pero son proclives a ser influenciados. En el cuadrante IV se encuentran aquellos que no tienen mucha capacidad de influir como son influidos, es decir son indiferentes para influir.



Gráfico 2
Ejemplo Influencias pasadas a eje cartesiano



d) Identificación Modos para Manejo de Conflictos Distritales.

Con la intención de identificar cuáles son los mecanismos utilizados en los estudios de caso para intentar solucionar los conflictos existentes se utilizan papelógrafos donde se anotan una lista de dichos modos.

Matriz 3.
Mecanismos actuales de resolución en el Distrito.

¿De qué manera tratan de resolver sus conflictos en el Distrito?

FUENTE: Elaboración propia.

Después se realiza una discusión respecto a diferentes Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORC) identificados en investigaciones realizadas en Bolivia y su aplicación en los Distritos, para ello se utilizó la Matriz 4.



Matriz 4
MORC

Alguna vez han tratado de resolver sus conflictos con:	SÍ	NO	¿Por qué y cómo?
Asambleas			
Presión social/Movilización Social			
Fiestas y encuentros sociales			
Yatiris			
Tumpa			
Akulliku			
Apthapi			
Ayni			
Expulsión			
Justicia Ordinaria			
Justicia Comunitaria			
Muerte			
Otros:			

FUENTE: Elaboración propia.

El trabajo fue preparado para grupos no mayores a las 25 personas, razón por la cual en cada taller se sub dividió a los grupos distritales entre 15 a 25 personas, según el número de participantes por taller, cada uno de los sub grupos contó con un facilitador temático de FOCAPACI.

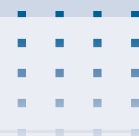
Las herramientas y matrices se ajustaron a los requerimientos tanto de los participantes como del facilitador para conseguir los insumos necesarios que luego fueron vaciados a memorias institucionales que sirvieron de base para el presente trabajo.

En general, los instrumentos arriba descritos permitieron la primera identificación de problemas y conflictos existentes dentro los estudios de caso a partir de la mirada de los actores distritales antes mencionados.



II

Acercamiento Conceptual



Acercamiento Conceptual



En tres trabajos anteriores, *¿Gobierno en Red? Esquemas de gobernanza, líneas de conflicto y caracterización distrital del Municipio de El Alto en el año 2008*, *Líneas de conflicto en el Municipio de El Alto. Enero a octubre de 2008* y *El mosaico de actores: gobernanza y gobernabilidad*, se expusieron las reflexiones sobre conflicto y gobernanza realizadas desde FOCAPACI, aquí recogemos parte de dicha reflexión en virtud de que el presente documento se constituye en una continuación temática a los trabajos mencionados.

II.1. Gobernanza

Gobernanza es aquel sistema de reglas formales e informales, básicamente el marco institucional, que ordena y guía la interacción entre los actores en el proceso de toma de decisiones público.

Tomemos en cuenta que dicho concepto conlleva desglosar, a su vez, el significado de sus tres componentes básicos: actores estratégicos, instituciones y decisiones públicas.

Los **actores estratégicos**, son aquellos que cuentan con recursos de poder suficientes como para influir (impedir o perturbar) el funcionamiento de las instituciones o reglas de juego para la toma de decisiones y/o solución de conflictos. En otras palabras, son aquellos grupos de interés o individuos con recursos de poder suficientes para poder incidir en el proceso de formulación de políticas públicas.



Cuando los actores estratégicos son “individuos”, algo poco frecuente en sociedades políticamente organizadas, no hay mayor problema para su caracterización, las dificultades surgen cuando se trata de grupos humanos y sus intereses.

A principios del siglo XX Arthur F. Bentley ² planteó que: “No hay ningún grupo sin su interés ... interés es el equivalente de un grupo. Podemos hablar de un grupo de interés o de un interés de grupo, cuando lo exige la claridad de la expresión. Grupo e interés no están separados” (Citado en Hirsch-Weber 1972: 79). Así el grupo de interés se reduce al grupo humano donde existe una suerte de “acciones compartidas” entre individuos y que entran en conflicto con otros grupos al momento de esforzarse por alcanzar sus objetivos e intereses; por ello ningún grupo puede existir aisladamente, pues adquiere su significación y es creado por otros grupos, además no hay interés alguno sino aparece otro que se le contraponga.

Otros especialistas sitúan a los “grupos en el corazón de la política y la elaboración de la política, en un sistema gubernamental complejo, amplio y cada vez más especializado” (Loomis y Cigler, 1988: 13), para ellos los grupos de interés se convierten en un elemento de continuidad en un mundo político cambiante, y el conflicto entre éstos son la raíz de las opiniones políticas.

Los grupos de interés además de la afirmación, preservación y defensa de las ventajas morales y materiales, también buscan nuevas ventajas, no solo materiales o de conducta, sino también aquellas no tangibles como las religiosas; operan para recuperar lo que piensan que por derecho les pertenece y que, en cambio, se encontraría en poder de otros; es decir, que su actitud no solo se circunscribe a la acción defensiva, sino también a la ofensiva, esto según las circunstancias en las que se encuentren.

² Para Arthur F. Bentley todo proceso político se explica por la confrontación de grupos humanos, no de individuos, porque el “individuo” solo puede ser comprendido como miembro de un grupo.



Un grupo de interés es aquel grupo humano que obrando según él o los intereses comunes de sus miembros, busca, reivindica, defiende o preserva algún(os) tipo(s) de ideología, valores morales, religiosos, filantrópicos y demás valores no tangibles, como también valores que poseen un carácter material frente a otro u otros grupos, al resto de la sociedad, al Estado, o frente a todos ellos. Para esto los grupos de interés usualmente se convierten en organizaciones más formales e institucionalizadas, tales como los sindicatos, y empiezan a utilizar diversos métodos, medios y en general procedimientos adecuados para conseguir sus propósitos.

Son justamente los métodos, medios y procedimientos los que van a ser el parámetro para la subdivisión de los grupos de interés en grupos de opinión, partidos políticos, grupos de presión, facciones, etc. Es así que “todo dependerá de los procedimientos que utilice para la defensa de sus intereses. Si presiona al gobierno, será un grupo de presión en el momento de ejercer tal acción; si controla, fortalece o legitima el poder sin ejercer una presión, podrá ser un grupo de opinión. En efecto, el elemento fundamental que nos permitirá distinguir, en cada caso concreto, los grupos de interés de los grupos de presión y de opinión, no será la finalidad perseguida por el grupo sino el medio que utiliza para alcanzar tal fin” (Badeni 1972: 56-57).

Nos encontramos frente un gran “campo de grupos de interés” que a su vez está compuesto por una serie de “subcampos”, pero que, al igual que los campos religioso o político, es “un microcosmos, vale decir, un pequeño mundo social relativamente autónomo en el interior del gran mundo social. Allí encontramos un cúmulo de propiedades, relaciones, acciones y procesos que encontramos en el mundo global; pero estos procesos, estos fenómenos, tendrán aquí una forma particular. Esto está contenido en la noción de autonomía: un campo es un microcosmos autónomo en el interior del macrocosmos social” (Bourdieu 2001: 10). Esto nos muestra claramente que cada uno de los subcampos pertenecientes al campo de grupos de



interés mantiene una autonomía relativa respecto a los demás y cada una cuenta con sus propias particularidades pero que comparten un cordón umbilical que las asocia: el ser, en primera instancia, grupos de interés.

El segundo componente de la gobernanza son las instituciones. Eduardo Feldman propone entender a las **instituciones** como reglas de juego que rigen las interacciones entre las personas ya sea de manera individual o en grupos, por esta razón las instituciones no son cosas que se puedan tocar, son abstractas, viven en los modelos mentales, de actitudes y valoraciones de las personas. Se habla de formales cuando estas reglas de juego están legalmente establecidas y apoyadas por un sistema regulado de sanciones, son informales cuando las reglas de juego están interiorizadas, se vive con ellas (costumbres, hábitos o rutinas) aunque no tengan reconocimiento legal.

Las instituciones son “mecanismos especializados, que encarnan los diferentes principios de regulación social (jerarquía, intercambio, solidaridad) que individuos o colectivos que actúan en todas y cada una de las esferas de acción social (política, economía, sociedad) y en el Estado, adoptan para coordinar acciones destinadas a la solución de problemas y/o de conflictos así como para la realización de objetivos ... la coordinación exitosa requiere la construcción de capacidades para ‘gobernar’ la conducta de los actores que deciden cursos de acción bajo su égida. Por esta razón, una vez que han sido adoptadas, las instituciones pueden ser vistas como las reglas de juego que estructuran las interrelaciones entre actores” (Feldman 2001: 4).

Éstas reglas de juego, es decir las instituciones, son importantes porque dentro un orden social la eficiencia y equidad “dependen sobre todo de su sistema institucional y, subordinadamente, de la calidad de sus organizaciones que en buena medida viene determinada por el sistema institucional en que viven ... porque de ellas depende en gran medida la estructura de incentivos de la interacción humana, lo que equivale a decir que los sistemas institucionales difieren entre sí por el tipo de comportamientos



individuales y organizativos que incentivan” (Prats 2004: 48). Otra razón importante radica en el hecho de que regulan la “forma” en que actores, ya sea individualmente (personas) o en grupos (organizaciones) se interrelacionaran entre sí pero fundamentalmente con el Estado a través de su gobierno.

El tercer componente, **decisiones públicas**, implica la interacción constante entre actores estratégicos e instituciones, de tal suerte que las relaciones entre actores crean una suerte de retícula que implica el nacimiento de redes o roscas en un sentido negativo o peyorativo.

La política entendida como la contraposición de intereses ostentados por diferentes grupos, implica que muchos de éstos grupos alcancen niveles organizativos sólidos e interactúen con otros grupos y pugnen para formar parte de un gobierno, o tener la capacidad de influir en la toma de decisiones pública, así los diferentes grupos de interés se constituyen en actores que para conseguir sus objetivos muchas veces trabajan en red.

Börzel sostiene que red es “un conjunto relativamente estable de relaciones de naturaleza no jerárquica e interdependiente que vinculan a una diversidad de actores, que comparten un interés común sobre una política y que intercambian recursos para conseguir este interés compartido a sabiendas de que la cooperación es la mejor forma de conseguir los objetivos perseguidos”. (Citado en Cerrillo 2005: 24).

Según, Agustí Cerrillo i Martínez las redes no solo son un mecanismo de intermediación de intereses o de influencia en la toma de decisiones pública por parte de intereses privados y/o sociales, sino también implican interdependencia, cooperación y consenso en la toma de decisiones que implica la elaboración y aplicación de políticas públicas.

“Los actores de una red son interdependientes porque persiguen objetivos comunes que no pueden conseguir por ellos mismos, sino mediante la relación con los otros actores. La interdependencia nace de la necesidad de los actores de recabar el apoyo y conseguir la participación en la definición e



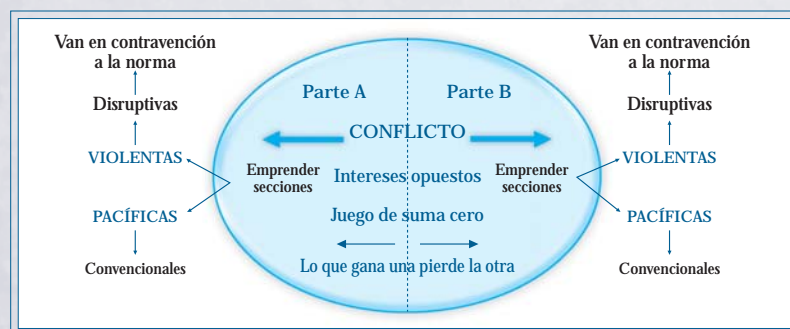
implementación de las políticas por parte de las Administraciones Públicas y los actores de la sociedad civil. El término interdependencia también implica que todos los actores intervinientes tienen algo que ganar... El grado de dependencia variará entre unos actores y otros en función, por ejemplo, de los diferentes objetivos que tengan en un determinado momento y, asimismo, de los recursos que gocen. Ello se traducirá en la diferente configuración de la red y de sus funciones". (Cerrillo 2005: 27).

Los diferentes actores estratégicos establecen canales de comunicación y de intercambio de información, experiencias y demás recursos con los que cuentan. Dado que las interacciones entre diferentes grupos de interés se repiten con frecuencia, ocurren procesos de institucionalización.

II.2. Conflicto

El conflicto es un proceso dinámico donde dos o más "actores" o "partes" (grupales o individuales) se perciben mutuamente como obstáculo en la satisfacción de sus intereses o necesidades, en consecuencia cada parte realiza acciones que buscan neutralizar, controlar o destruir a la otra, más o menos como un juego de suma cero, es decir lo que gana uno lo debería perder necesariamente el otro.

Gráfico 1.
Ejemplo de una situación conflictiva entre dos partes.



FUENTE: Elaboración propia a partir de Rodríguez 2009: 9, gráfico 1.



El conflicto existió siempre en la vida de los seres humanos. Desde que el hombre vive en sociedad, tuvo que lidiar con él, dándole formas de solución, desde las pacíficas y concertadas hasta las violentas e imposición del más fuerte donde puede comenzar siendo pacífica y terminar con la imposición de una visión de forma violenta, todo está en función del liderazgo, la percepción que se tenga del conflicto, el conjunto de emociones recargadas y el tipo de acción colectiva (movilización social) que es básicamente el producto de estas emociones.

El conflicto es inherente a la interacción humana, como un motor de aprendizaje social que da oportunidad de crecimiento para las partes en disputa; sin conflicto las actitudes y relaciones inadecuadas no cambian. El conflicto ayuda a conocer mejor “al otro” y eliminar estereotipos.

En esta interacción humana confluye un aspecto que es determinante: el cultural. La visión que uno tiene del mundo, la valoración de lo que es bueno o malo, el conjunto de orientaciones y actitudes que se posee, influyen en las personas para que tomen decisiones que ellos creen correctas y luego se lancen a una acción colectiva ³ de acuerdo a su forma tradicional de proceder.

Suele existir confusión entre problema y conflicto, pues muchas veces se asume que ambos son sinónimos, pero existen diferencias, las más importantes son las siguientes:

³ La acción colectiva implica marcos culturales, signos representaciones simbólicas que se manifiestan en, por ejemplo, marchas, cercos, bloqueos y otros practicados por grupos de presión en Bolivia.



PROBLEMA	CONFLICTO
1. Situación establecida en un tiempo y lugar determinados.	1. Situación establecida en un tiempo y lugar determinados.
2. Barrera para alcanzar algún objetivo.	2. Barrera para alcanzar algún objetivo
3. Involucra a personas o grupos donde los intereses pueden ser compatibles.	3. Choque de intereses de individuos y/o grupos.
4. No existe sentimientos de desconfianza.	4. Existen sentimientos de desconfianza.
5. El oponente no es visto como un obstáculo.	5. El oponente es visto como un obstáculo.

FUENTE: Elaboración propia a partir de memorias institucionales.

Un problema se transforma en conflicto, cuando los actores no se ponen de acuerdo en la solución del problema en cuestión, entonces se crea un ambiente de desconfianza entre las partes involucradas y es a partir de ello, donde se ve al otro como un obstáculo para la satisfacción de sus intereses y por lo tanto se busca persuadir, neutralizar o incluso eliminar físicamente al oponente.



III

Cuerpo





Cuerpo

Estudios sobre cultura política se desarrollan en Bolivia desde finales de los '90 del siglo XX, efectuándose distintas “auditorías de la democracia” y estudios de gobernabilidad además del tema de las instituciones y reglas de juego formales e informales, actores estratégicos y su interrelación fueron tomando fuerza para explicar un ámbito no tomado en cuenta: la gobernanza democrática como requisito para una gobernabilidad democrática y sustentable. (Ames 2004; Seligson, Moreno y Shwarz 2005; Seligson 2006; Shwarz 2006 y Moreno 2008). Dichos trabajos buscaron generalizaciones en el nivel nacional, pero no estudiaron casos específicos en el nivel municipal.

Investigaciones sobre gobernanza fueron realizadas por el Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, el de mayor relevancia es el libro colectivo *El desarrollo posible, las instituciones necesarias*, editado por Joan Prats i Catalá, en que se sostiene que para que Bolivia supere la recurrencia de conflictos e inestabilidad política y se alcance niveles de desarrollo razonables se deben crear nuevas instituciones acordes al contexto del país y fortalecer aquellas creadas durante el proceso democrático (Prats 2001a), la restante bibliografía está referida a la gobernanza en temas específicos como los bosques (Hufty y Bottazi 2005), sin embargo; aún no se contempla casos de nivel municipal.

Los procesos sociales y conflictividad tuvieron como eje en los últimos 20 años una relación directa entre sociedad civil y Estado, mismos que condujeron a una re-ingeniería constitucional del Estado aún no concluida, misma que se reconstruye sobre



la base de un permanente conflicto entre estructuras de poder económico, político y social que a su vez están cruzadas por variables tales como las regionales, étnicas y culturales, características de sociedades segmentadas como la boliviana.

Uno de los lugares donde existió mayor incidencia de conflictividad fue El Alto, teniendo como uno de los movimientos más fuertes de la historia boliviana las protestas del año 2003, por eso no es de extrañar que exista desde ese año, un interés por comprender las causas de los movimientos sociales de El Alto, sus estructuras de organización, despliegue de acción colectiva, repertorios de acción colectiva y liderazgos, fundamentalmente enfocados a la temática de movimiento social⁴; lamentablemente no ha existido el mismo interés por estudiar y comprender los mecanismos y acciones colectivas en torno a la gestión pública local. El interés de los conflictos y movimientos sociales de carácter nacional invisibilizaron los conflictos locales cotidianos y los mecanismos utilizados para su resolución.

Pablo Mamani Ramírez investiga la constitución y articulación territorial en diferentes zonas de El Alto durante el conflicto acaecido en octubre de 2003, buscando explicar cómo se constituyó y cómo funcionó lo que denominó microgobiernos barriales: “En octubre, diversos barrios, y gremios de trabajadores reprodujeron profusas relaciones de parentesco y relaciones interbarriales y sentidos de pertenencia de la ciudad. Más específicamente se constituyeron los microgobiernos barriales. Se movieron las estructuras internas de forma autónoma para ampliar y legitimar las acciones indígenas urbanas y rurales” (Mamani 2005: 15). En las conclusiones, Mamani afirma que los “microgobiernos barriales” fueron el centro de articulación directa del movimiento desarrollado en El Alto durante octubre de 2003, construyendo estructuras de organización, movilización y vigilancia, mismas que permitieron un orden diferente de vida social en los barrios.

⁴ La investigación realizada por Flores, Herbas y Huanca (2007) realiza un balance de los documentos publicados que se centraron en intentar comprender los sucesos de octubre de 2003 en el Municipio de El Alto.



Testimonios recogidos en la investigación de Mamani evidencian que en diferentes zonas/barrios de El Alto, la organización barrial adquirió capacidad normativa y la implementación de mecanismos coactivos locales durante los momentos más duros del conflicto de octubre de 2003. En ese sentido, el Estado “desapareció” y fue reemplazado, momentáneamente, por la sociedad civil. Una vez que el estado “extraordinario” vivido pasó y la situación política se estabilizó, los microgobiernos barriales también se fueron disolviendo.

Dentro los actores estratégicos expuestos se tiene, en un primer momento de la movilización, a la FEJUVE de El Alto y la COR como referentes de coordinación, a los que se sumaron los gremiales y la Universidad Pública de El Alto (UPEA), sin embargo; en la medida que se sucedían los acontecimientos los mismos fueron sustituidos por las asambleas barriales, presidentes de Juntas de Vecinos de Base y los Comités de zona o barrio, quienes hacían ejercicio de toma de decisiones pública, su normativización y ejecución coactiva.

Mamani concluye generalizando la acción colectiva arriba mencionada para todo tiempo y lugar en el área urbana del municipio de El Alto, partiendo de dicho antecedente se buscó identificar a los actores de influencia en los Distritos 8 y 12 , para verificar si existe una correlación con los actores identificados por Mamani en un momento de conflicto violento.

III.1. Conflictos

En diferentes talleres desarrollados con autoridades públicas, juntas vecinales y juntas escolares de los Distritos 8 y 12 se identificaron distintos conflictos, y los actores que participaron, en ese sentido los cuadros 1 y 2 resumen los conflictos identificados, los actores y su relación de influencia.

El recojo de información implicó metodológicamente la división de los dirigentes en grupos de trabajo, por ello la frecuencia expuesta en los cuadros indica la cantidad de veces de un conflicto y los actores involucrados identificados por los grupos.



Cuadro 1.
Frecuencia de conflictos y actores identificados en el Distrito 12

Conflictos identificados por representantes del Distrito 12		Identificación de actores involucrados en los conflictos	
Conflictos	Frecuencia	Actor	Frecuencia
Inseguridad ciudadana.	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vecinos. 3 ■ FEJUVE. 2 ■ Juntas Vecinales 2 ■ GMEA. 1 ■ Transportistas 1 ■ Iglesia. 1 ■ Policía. 2 ■ Delincuentes 1 	
Medio Ambiente	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vecinos. 1 ■ Trebol. 1 ■ FEJUVE. 1 ■ Juntas Vecinales. 1 	
Servicios Básicos	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vecinos. 1 ■ Juntas Vecinales. 1 ■ FEJUVE. 1 ■ Sub Alcaldía. 1 ■ EPSAS. 1 ■ Electropaz 1 	
Falta la distribución equitativa de obras y recursos públicos (POA) en el Distrito.	4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vecinos. 1 ■ Juntas Vecinales. 3 ■ Sub Alcaldía. 4 ■ FEJUVE. 4 ■ Comité de Vigilancia. 4 	
Enfrentamiento entre autoridades (Intereses personales dirigenciales)	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vecinos. 1 ■ Juntas escolares 1 ■ Juntas Vecinales 3 ■ FEJUVE 3 ■ Sub Alcaldía 2 ■ Comité de Vigilancia. 2 	
Mejor servicio de transporte, intereses del sector	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transportistas. 2 ■ Vecinos. 2 ■ Central Única de Transporte El Alto. 1 	



Límites y colindancias parciales.	1	■ Alcalde de El Alto (GMEA).	1
		■ Alcalde de Laja (GML).	1
		■ EPSAS.	1

FUENTE: Elaboración propia en base a memorias institucionales talleres sobre gobernanza, manejo de conflictos y presupuesto público ejecutados con el Distrito 12 en la gestión 2009.

Para el caso del Distrito 12, los participantes en los talleres que se constituyeron como base para el presente trabajo, decidieron profundizar en tres conflictos: la Falta de distribución equitativa de obras y recursos públicos (POA) en el Distrito, Inseguridad ciudadana, enfrentamiento entre autoridades (Intereses personales dirigenciales). La priorización realizada por los dirigentes es coherente con la frecuencia expuesta en el cuadro 1, pues el conflicto referido a presupuestos públicos tiene la mayor frecuencia, con 4 repeticiones continuas, que es el mismo número de talleres desarrollados sobre el tema de conflictos durante el año 2009 con el Distrito 12, los conflictos referidos a enfrentamientos entre autoridades distritales y la inseguridad ciudadana se encuentran en segundo lugar con una frecuencia de 3.

El deficiente servicio de transporte público fue un conflicto que decidieron no trabajar, que implica una frecuencia de 2, aunque después de los talleres se constituyó en un conflicto violento a nivel municipal.



Cuadro 2.
Frecuencia de conflictos y actores identificados en el Distrito 8

Conflictos identificados por representantes del Distrito 12		Identificación de actores involucrados en los conflictos	
Conflictos	Frecuencia	Actor	Frecuencia
Insuficiente dotación de ítems para educación	2	■ Ministerio de educación	1
		■ SEDUCA	2
		■ Dirección Distrital	2
		■ Directores	2
		■ Juntas Escolares	2
		■ Ministerio de Finanzas	1
Insuficiente presupuesto anual para Distrito 8	4	■ Gobierno Municipal	3
		■ Juntas vecinales	2
		■ Comité de Vigilancia	3
		■ FEJUVE	3
		■ Sub Alcaldía	1
		■ CODIJE	2
Deficiente servicio de Transporte	4	■ Federación de transporte	1
		■ FEJUVE	1
		■ Vecinos	1
		■ GMEA	1

FUENTE: Elaboración propia en base a memorias institucionales talleres sobre gobernanza, manejo de conflictos y presupuesto público ejecutados con organizaciones sociales y públicas del Distrito 8 en la gestión 2009.

Para el caso del Distrito 8 se tiene que tomar en cuenta que los talleres se trabajaron de forma diferenciada, por un lado está el Consejo Distrital de Juntas Escolares (CODIJE) y por el otro Juntas Vecinales, Comité de Vigilancia y Sub Alcaldía (en adelante denominados Juntas Vecinales y Otros); los talleres diferenciados se debieron a que el conjunto de los dirigentes de ambos grupos superan las 200 personas, razón por la que resulta complicado desarrollar talleres con esa cantidad, así se desarrollaron 4 talleres por cada sub grupo durante el año 2009, en total 8 talleres con el Distrito 8, para la elaboración del cuadro 2.



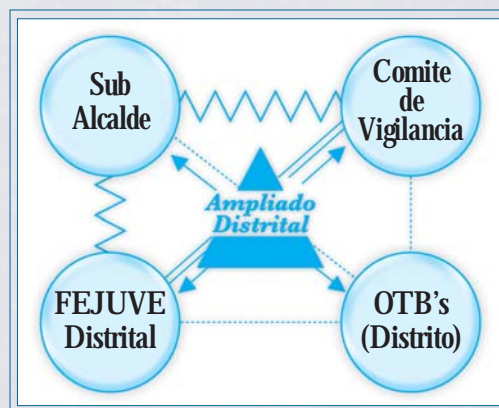
El conflicto referido al insuficiente presupuesto anual para el Distrito 8 se repitió en todos los talleres y en la mayoría de los grupos de trabajo, por ello tiene una frecuencia de 4, el segundo conflicto de mayor frecuencia es la insuficiente dotación de ítems para educación con 2 repeticiones, el último conflicto identificado es el deficiente servicio de transporte.

A diferencia de los representantes del Distrito 12 que identificaron 7 conflictos distritales, los representantes del Distrito 8 solo identificaron 3 conflictos distritales, por esa razón existió la posibilidad de indagar sobre los tres conflictos y no hubo que priorizar como fue el caso del otro Distrito.

III.2. Actores

Dentro los conflictos priorizados por autoridades distritales públicas y sociales del Distrito 12 se trabajaron los niveles de influencia entre los actores involucrados, los gráficos 1 al 3 muestran la relación de influencia que se identificó a partir de mapas de conflicto y matrices de interdependencia.

Gráfico 1.
Mapeo de Conflicto e influencia de actores
“Falta la distribución equitativa de obras y recursos públicos (POA) en el Distrito 12”.



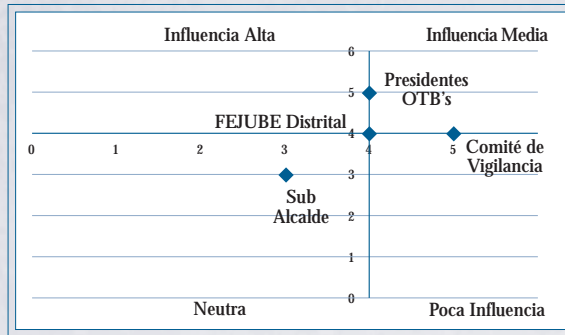


Gráfico 2.
Mapeo de Conflictos e influencia de actores
Inseguridad ciudadana

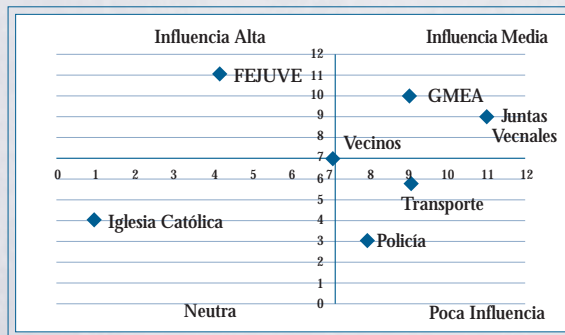
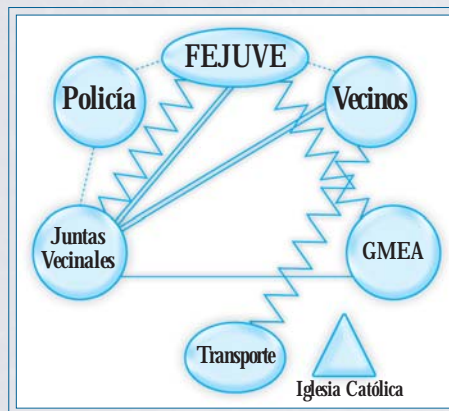
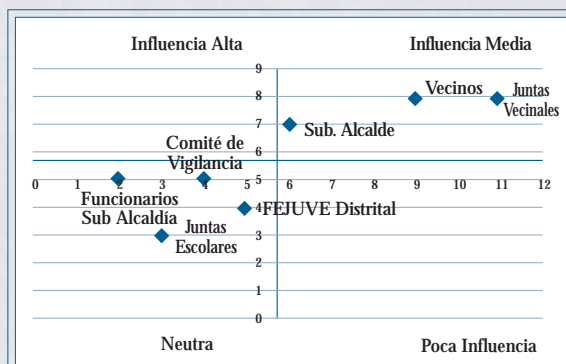
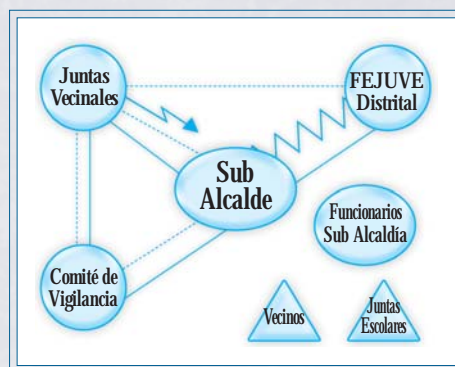


Gráfico 3.
Mapeo de Conflicto e influencia de actores
“Enfrentamiento entre autoridades del Distrito 12”.



En los tres casos de conflicto trabajados por los representantes distritales, las juntas vecinales son identificadas dentro los cuadrantes de alta influencia o mediana influencia, sin embargo; su ente matriz distrital, FEJUVE Distrital, no es vista como un actor influyente en el conflicto de enfrentamiento entre autoridades distritales. Aunque, el Comité de Vigilancia distrital fue considerado como actor influyente en charlas informales sostenidas con diferentes dirigentes no aparece en los cuadrantes de conflicto sobre recursos públicos e inseguridad ciudadana, aunque su presencia es alta en el conflicto de enfrentamiento entre autoridades.

Para el caso del Distrito 8 se trabajó con la totalidad de los conflictos identificados, los resultados de la relación de influencia entre los actores involucrados en los mismos se verifican en los siguientes gráficos.

Gráfico 4.
Mapeo de Conflicto e influencia de actores
Insuficiente asignación de presupuesto anual para Distrito 8
(Grupo Juntas Vecinales y otros)

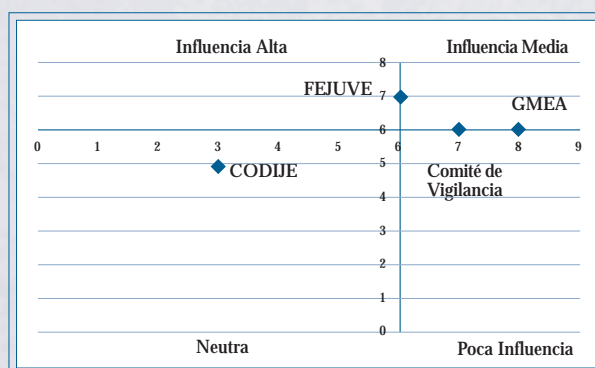
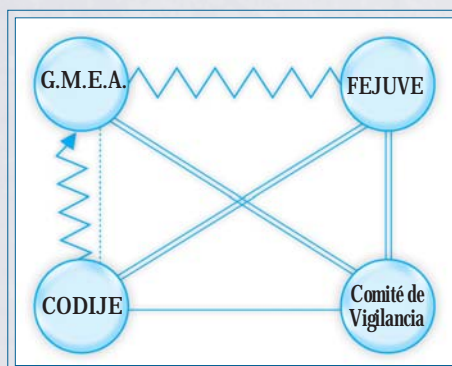
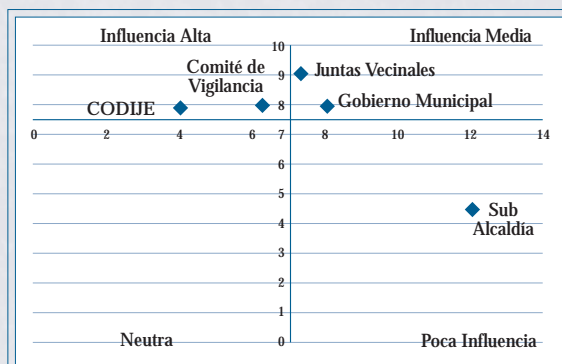
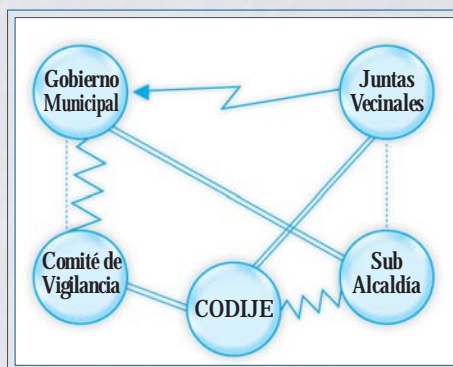


Gráfico 5.
 Mapeo de Conflicto e influencia de actores
 Insuficiente presupuesto anual para Distrito 8 (Grupo CODIJE)



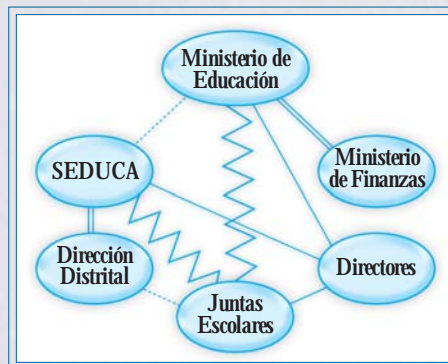
Es recurrente la percepción que tienen los dirigentes de organizaciones sociales y autoridades públicas distritales respecto al tema de la insuficiente asignación de presupuesto público a los diferentes Distritos de El Alto.

Lo llamativo en el trabajo diferenciado entre CODIJE y Juntas Vecinales, Comité de Vigilancia y Sub Alcaldía por otro, es la percepción diferenciada en la identificación de actores influyentes dentro éste conflicto, pues en la matriz de interdependencia que permitió identificar al actor más influyente se tienen resultados distintos, el CODIJE se situó junto a las Juntas Vecinales y

Comité de Vigilancia en el cuadrante de alta influencia, a diferencia del grupo de Juntas Vecinales y Otros que solo situaron en ese cuadrante a la FEJUVE, colocando al Comité de Vigilancia con menor influencia y al CODIJE en el cuadrante de nulidad de influencia.

La diferencia en ambos casos se puede explicar por la percepción que cada actor tiene sobre sí mismos, es decir por opiniones subjetivas, recordemos que los insumos nacen de talleres referidos a una auto percepción de los dirigentes respecto a sus conflictos distritales, actores involucrados y relaciones de influencias.

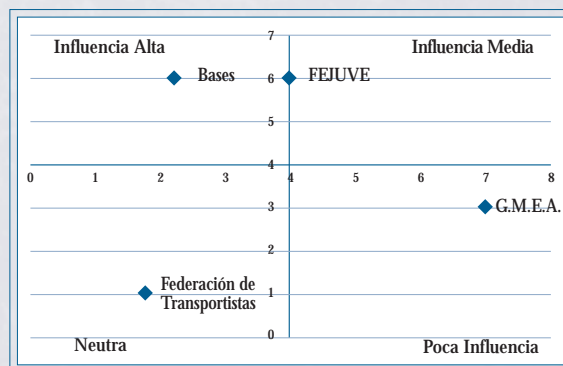
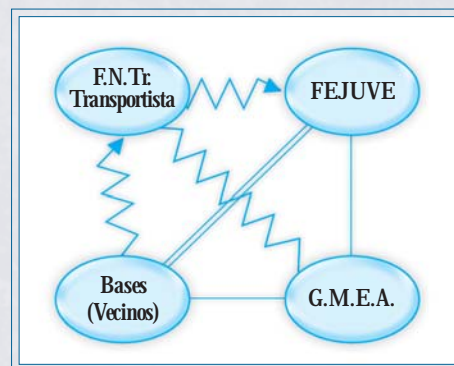
Gráfico 6.
Mapeo de Conflicto e influencia de actores
Insuficiente dotación de ítems en educación



El conflicto de ítems en educación es más particular de las Juntas Escolares, en este caso representada por el CODIJE, dentro los talleres éste tema no fue siquiera mencionado por el grupo de Juntas Vecinales y Otros, en ese sentido pareciera no ser de interés de las juntas vecinales que tienen su atención más fijada en la distribución de fondos públicos para obras.

Los actores involucrados no solo son distritales, sino a excepción del CODIJE y directores, son departamentales y nacionales. La auto percepción de los dirigentes llevó a situar a las juntas escolares en el cuadrante de alta influencia y a la Distrital de Educación, SEDUCA y Ministerio de Educación en un cuadrante inferior.

Gráfico 7.
Mapeo de Conflicto e influencia de actores
Mal Servicio de Transporte



El tema de transporte fue tomado y puesto en la mesa de discusión por el grupo de la Juntas Vecinales y Otros, pero no por el CODIJE. La percepción de los dirigentes lleva a pensar que en el tema pueden ser sobrepasados por sus bases en el entendido que los vecinos tienen una alta influencia respecto a las medidas que se pueden adoptar incluso por encima de la FEJUVE.

Otro elemento llamativo es que no consideran a la Federación de Transportistas como un actor influyente, tal vez porque no se quiere entablar una relación de horizontalidad con dicho sector, actitud que puede implicar dificultades de respeto mutuo al momento de entablar algún diálogo.

III.3. Instituciones

La indagación de la gobernanza y conflictos en los Distritos 8 y 12 tomo como referente el contexto local; al respecto existe dos macro miradas distintas, una de ellas plantea que en El Alto los actores estratégicos del municipio priorizan soluciones políticas a problemas técnicos, con una reducida capacidad de respuestas oportunas, eficaces y eficientes de la Gestión Pública estatal local, donde el desorden y la falta de autoridad del Gobierno Municipal y la Prefectura del Departamento de La Paz permite la predominancia de instituciones no formales sobre las formales-estatales y la incubación de una dirigencia sindical-vecinal matriz con actitudes prebendales, clientelares y patrimoniales con poco espíritu al diálogo y con orientación hacia la confrontación como una herramienta para lograr la solución de problemas en el municipio.

Dentro ésta lectura, representada por Rafael Indaburu entre otros, se sostiene que El Alto a pesar de estar situada al lado de la sede de gobierno percibe lejos al Estado boliviano y se cimentó sobre una endeble institucionalidad democrática que fue rápidamente vulnerada por gobiernos municipales irresponsables y la sobre valoración de lo popular aymará, así no sería de



sorprender que en poco tiempo se haya establecido bases institucionales formales lentas en sus respuestas además de excluyentes, racistas y corruptas entre sus gobernantes y una mayor predominancia de las instituciones no formales (dirigencias vecinales y laborales) que muchas veces reprodujeron las actitudes de las autoridades públicas. (Indaburu 2004).

La segunda mirada plantea pensar las instituciones de El Alto como producto de un sincretismo entre matriz o cosmovisión andina, el impacto de la comunidad campesina y la dinámica socioeconómica occidental para crear una ciudad heterogénea e instituciones particulares (Yampara y otros 2007; Flores y otros 2007; Mamani 2005). La idea central gira en torno a que la identidad aymará tuvo una fuerte influencia en la constitución de la institucionalidad en El Alto, misma que terminó construyéndose de manera paralela y aislada a la institucionalidad formal del Estado boliviano.

El impacto de la cosmovisión andina se expresaría en la redistribución y la reciprocidad que fue de utilidad en la constitución de la “organización vecinal” como centro para atender la falta de servicios en una población en constante crecimiento: “Fueron los propios vecinos quienes, a través de la organización de juntas vecinales en cada barrio y del propio órgano matriz, hicieron posible la obtención de servicios en sus barrios y consiguieron la autonomía frente a la marginalidad institucional” (Flores y otros, 2007: 25).

Según Pablo Mamani , durante los conflictos de octubre de 2003 desapareció el Estado y junto a él dejaron de tener vigencia las instituciones formales, siendo sustituidas por diferentes instituciones informales: “Los factores culturales indígenas influyentes han sido la lengua (aymara o qhiswa), el sistema de ayni (cooperación mutua), el turno o rotación de servicios, o la propia forma de comer en comunidad (lo que en el área rural es el *apthapi*) y la visita que se realiza de barrio en barrio y de casa en casa como es la *tumpa* (visitar o recordarse). Estos hechos como experiencias y sentidos culturales se han convertido ahora en los factores de auto organización barrial” (Mamani 2005: 107).



Ambas miradas del contexto de El Alto coinciden en que éste tiene una fuerte influencia del área rural altiplánica, predominantemente aymará, y su forma de organización social y política, creció con la fuerte desatención del Estado, que no tuvo la capacidad de atender su territorio, bajo esta premisa parece interesante la reflexión realizada por el Informe Nacional Sobre Desarrollo Humano de 2007:

“El Estado boliviano se asemeja a un Estado ‘con huecos’ por la accidentada extensión territorial de su autoridad legal y burocrática. En los ‘huecos’ se negocia la autoridad legal estatal con organizaciones sociales, indígenas, locales y regionales.

“La construcción parcial, fragmentada y contingente de la autoridad estatal boliviana hace que comunidades y pueblos indígenas, ONG, juntas vecinales, cooperación internacional, iglesias, sindicatos y terratenientes gocen de ‘cualidades’ semi-estatales. Muchas organizaciones asumen funciones y atribuciones tradicionalmente reservadas para el Estado nacional” (PNUD 2007:34).

La debilidad del Estado boliviano para tener presencia en todo su territorio genera la existencia de territorios donde la sociedad civil tuvo que suplir los roles del Estado, esto implica que los lugares donde no hay presencia estatal o ésta es muy débil fue cubierta (huecos llenados) por sociedad civil mediante diferentes formas de organización social tales como juntas vecinales, organizaciones Campesinas/Indígenas, clubes de madres, asociaciones de terratenientes, etc.

Con los procesos de descentralización el Estado Boliviano consiguió tener mayor presencia en su territorio, sin embargo; la misma se encontró con la sociedad civil organizada que en muchas ocasiones desarrollaban las mismas funciones que normativamente le corresponden al Estado, así lo que sucedió fue una construcción institucional híbrida, institucionalidad que combinaba al Estado normativo con el Estado pragmático construido por la sociedad civil.



Teniendo en cuenta esta influencia andina pareció pertinente trabajar sobre las instituciones que según investigaciones recientes son utilizadas en zonas andinas de Bolivia, con particular interés en aquellas que permiten manejar los conflictos.

Entre las investigaciones patrocinadas por la Fundación UNIR se encuentran los estudios de Vincent Nicolas (2007a y 2007b) desarrolladas en zonas altiplánicas aymaras. A los investigadores inicialmente se les solicitó trabajar sobre los métodos originarios de resolución de conflictos, pero coincidieron en pensar que “Métodos” implicaba algo demasiado planificado y sistemático, por esa razón decidieron utilizar la idea de “Modos” que se ajusta a un mayor pragmatismo, improvisación y sentido de adaptación a las necesidades, pues en la vida cotidiana no tenemos un método específico para hacer las cosas sino que nos damos modos para alcanzar lo que buscamos sin que éstos sean sistemáticos y planificados:

“Reitero que la palabra ‘modos’ es más conveniente para referirse a la praxis de los ayllus originarios que ‘método’, que implica algo más planificado y sistematizado. La expresión ‘darse modos’ recoge preciosamente la creatividad, la capacidad de improvisación, los talentos por avances y retrocesos que implica en los ayllus la resolución de conflictos. Mientras la metodología es un conocimiento de expertos que establece a priori los procedimientos a seguir y los pasos a dar” (Nicolas 2007a: 103).

En el sentido expuesto se habla de Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORC’s), noción que adoptamos en éste documento.

El trabajo de Nicolas (2007b) sostiene que si las teorías clásicas como la marxista veían al conflicto como algo positivo, como motor del cambio social, los indígenas estarían viendo al conflicto como algo malo que rompe el equilibrio en la vida cotidiana entre hombres y entre el hombre con la naturaleza. Las sociedades andinas son sociedades ritualistas, un ejemplo de ello constituye



el ejercicio continuo de pedir permiso y perdón a la Pachamama. Una infracción a las normas sociales puede ocasionar un conflicto no solo con la comunidad sino también con las fuerzas de la naturaleza.

En ese sentido las instituciones utilizadas por las comunidades andinas aymarás para el manejo de conflictos (MORC's) usualmente tiene un fuerte sentido ritualista, y entre ellas se encuentra:

El **tinku**, ritual practicado especialmente en el Norte de Potosí, en la que dos o más grupos redefinen sus relaciones mediante la pelea, según Nicolás aquellos lugares donde desaparecido el tinku han existido confrontaciones violentas como las sucedidas entre Lamys, Jukumanis y Qaqachakas.

Ayni o volver al equilibrio, es considerado un principio fundamental que rige las relaciones sociales y del universo. Las ofrendas rituales (ch'allas, q'uwas y wilanchas) son consideradas como parte de un ayni con la naturaleza, en sentido que se devuelve algo (bebida, sangre, mesas rituales) a cambio de lo recibido (productos, protección, vida). El ayni traducido como reciprocidad ha sido estudiado en el ámbito productivo; "ayudo con mi trabajo en la siembra, de esa persona y esa persona luego me ayuda en la siembra".

Existe también la reciprocidad negativa, por ejemplo la idea de que alguien asesina a un miembro de la comunidad (un hermano), entonces se tiene el derecho de asesinar a uno de los miembros de la otra comunidad para llegar al equilibrio. Devolver el daño causado es un paso previo para la resolución de conflictos.

Akulliku. El principal y más poderoso instrumento para la reconciliación es la coca, quien permite reconducir el dialogo entre las partes involucradas; con la coca las partes se vuelven reflexivas por eso es importante que las autoridades pijcheen (**acción de masticar**), mediante la coca existe comunicación con los cerros. Gracias a la coca ya no son dos personas (comunidades) reñidas, enfrentadas una con la otra sino entra un elemento que sirve de mediación que es la



coca. Si uno se altera no solo se altera con la persona que está enfrentada, sino contra la coca y por extensión ante la Pachamama. En sus rituales tanto en quechua como aymará la coca es denominada inal mama (nuestra madre). Por lo tanto se busca re-entablar el vínculo entre partes enemistadas.

La merienda (apthaphi) Ch'alla es una prolongación del akullicu. Las partes se reúnen para comer y ambas traen comida intercambiándola, con el fin de reconciliarse.

Las multas, que son pagos que van en beneficio de la comunidad, los castigos que tienen la capacidad de quitar el mal al infractor y la restricción de derechos a quienes incumplieron obligaciones, buscan la reconciliación. Sin embargo, los azotes buscan corregir al infractor; pero los destierros o la muerte no tienen como fin recomponer el lazo social sino disolverlo definitivamente. Es otra alternativa cuando fracasa la reconciliación entre las partes es la separación por mutuo acuerdo entre las personas, la familia, la comunidad o el ayllu.

La Asamblea es la institución donde se discuten todos los temas referentes a la comunidad. Las decisiones son tomadas en base al consenso.

El Ampliado es una característica de autoridades sindicales similar a la asamblea pero en este caso podría variar ya que se introducen mecanismos de la democracia liberal como el voto. Pero de igual forma se busca el consenso para resolver los problemas.

Tumpa – Tumpasiña, entendido como control mutuo “entre todos”. Según Xavier Albó se tiene que aclarar de qué tipo de “control” se trata. A éstas las relaciona con el verbo tumpasiña, que suele traducirse como “echarse de menos”. Éste antropólogo recoge la definición de José Fernández de Henestrosa: “Ir a visitar, ir a ver, ir a percatarse ocular y personalmente de alguien o de algo propio o considerado como propio, y por tanto muy querido, muy amado, muy apreciado por uno. Un ir a echarse de menos” (Albó 2009: 4).



Expulsión y muerte: “Los castigos de destierro [expulsión] y la pena de muerte, al contrario de las anteriores, tienen la función de romper el vínculo social con el delincuente, quien es apartado definitivamente de la comunidad... El destierro es considerado la última pena alternativa a la pena de muerte: la persona condenada no deberá volver nunca a la comunidad so pena de ser inmediatamente colgada”.

“La pena de muerte sólo puede ser aplicada por decisión unánime de toda la comunidad, de lo contrario crearía divisiones internas y sería contraproducente. Por ello, muchas veces tiene el carácter de linchamiento” (Nicolás 2007b: 284).

Los Yatitiris, conocidos también como sabios, son personas que facilitan las relaciones de las divinidades con la comunidad aunque no es el único, según la tradición aymará éstos son personas asignadas por la naturaleza y reconocidas como tal por la comunidad, se dice que son elegidos por la naturaleza y por tanto tendrían el conocimiento de la relación: comunidad-naturaleza-cosmos, Los Yatiris se dedican a curar no solo al cuerpo humano, si no sobre todo el ajayu (alma). “Se tiene que hablar con el cosmos, con la Pachamama y con todos los seres estantes y habitantes. Por una parte, implica tener presente el lenguaje ritual-simbólico, saber que, por lo general, es ostentado por los yatiris, los amawta, las autoridades o similares... La autoridad indígena o campesina tiene como uno de sus principios fundamentales escuchar, dialogar, ofrecer alternativas y soluciones” (Fernández 2007: 63).

Otros modos identificados en el trabajo de campo de FOCAPACI han sido:

Presión Social/Movilización Social es un acto de protesta en la cual determinados grupos de interés manifiestan su descontento de manera pública y buscan influir sobre autoridades públicas o sociales mediante la presión. La movilización puede ser pacífica o violenta dependiendo de los repertorios de acción colectiva de dichos grupos.



Fiestas y encuentros sociales: Un espacio informal de relacionamiento entre autoridades públicas y sociales son las fiestas patronales, aniversarios de comunidad, zonas y Distritos que implica encuentro deportivos, prestes –similar al ayni en el sentido de intercambio recíproco-.

Partiendo de los hallazgos de las investigaciones antes citadas y bajo el contexto de fuerte migración de zonas rurales aymarás hacia El Alto se intentó constatar si las instituciones identificadas como MORC's eran practicadas en los Distritos de estudio, a éstas se adjuntaron otras que fueron identificadas en la investigación ¿Gobierno en red? Esquemas de gobernanza, líneas de conflicto y caracterización distrital del Municipio de El Alto en el año 2008 desarrollada por FOCAPACI en el año 2008; los cuadros 3 y 4 resumen las matrices utilizadas en los talleres.



Cuadro 3.
Utilización de Instituciones MORC's en conflictos Distritales, Distrito 12

INSTITUCIONES PARA MANEJO DE CONFLICTOS		CARACTERIZACIÓN	
Modo	Frecuencia de uso	SÍ	NO
		Asambleas	3
Presión social/Movili-zación Social	3		<ul style="list-style-type: none"> ■ Por ejemplo, para que los transportistas cumplan sus rutas. ■ Porque no hay respuesta positiva es última medida de presión. ■ Perifoneo. ■ Ampliado distrital. ■ Instructivo. ■ Con bloqueos y marchas. ■ De manera pacifica las autoridades no atienden las demandas.

Fiestas y encuentros sociales	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ No para resolver conflictos. ■ Por falta de recursos. ■ No es conveniente. ■ Falta de incentivos. ■ Falta de organización. ■ Somos un Distrito nuevo. ■ No existió la oportunidad. ■ Ver en qué instancia. ■ Encuentros deportivos unen, ayuda al diálogo.
Yatiris	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para resolver conflictos a nivel distrital no, pero a nivel personal (entre personas o familias). ■ No hay creencia, diferentes fé. ■ No hay dinero. ■ Son más situaciones personales (milluchada/cohacharse). ■ No se hace para una zona o Distrito.
Tumpa (Tumpasña)	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ No conocemos. ■ No ha existido la idea del TUMPA. ■ Falta de conocimiento y práctica. ■ Existían visitas para alentarse y apoyarse.
Akulliku	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para compartir. ■ No hay práctica. ■ Se han olvidado de los usos y costumbres. ■ No es práctica colectiva, es personal. ■ No se practica en el Distrito.
Apthapi	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de costumbres de autoridades. ■ Para compartir entre autoridades y entre sí.



Ayni	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ En el Distrito no pero se han dado casos en algunas zonas. ■ Por egoísmo. ■ Por desconfianza. ■ No es nuestra costumbre.
Expulsión	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sí, por reacción hormonal, y no se cumple, solo fue verbal. ■ No se escribió en acta. ■ Sólo de palabra no en hechos. ■ Porque es una extrema medida.
Justicia Ordinaria	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ No hemos recurrido a la justicia ■ No hay práctica. ■ Por ser Distrito nuevo. ■ No hubo necesidad para acudir.
Justicia Comunitaria	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ A nivel distrital no pero en las zonas sí se han resuelto conflictos. ■ No se recurrió en el Distrito. ■ No se utilizó porque no es la herramienta adecuada. ■ No se tiene la costumbre. ■ No practicamos.
Muerte	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Genera más conflicto. ■ Existió amenaza de palabra por calentura del momento. ■ Nunca se ejecuta, no somos quiénes para tomar la decisión.
Otros	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amenazas al dirigente: Es una medida de presión para reflexión. En forma verbal. ■ Diálogo entre partes. ■ Organización por sectores (arriba y abajo). ■ Rotación de cargos por sectores (idea a futuro). ■ Presión psicológica (idea a futuro).

La asamblea es la institución más utilizada por los dirigentes sociales y autoridades públicas del Distrito 12, esto porque constituye un espacio que permite la mayor participación de los vecinos para alcanzar consensos, situación que ayudaría a canalizar con mayor practicidad el interés colectivo además que sus resoluciones son usualmente acatadas y se encuentran escritas en acta.

Las formas para convocar a las asambleas son variadas, pues se utilizan desde medios de difusión masivos (radio), perifoneo, silbatos, petardos y citaciones por escrito.

En asamblea se toman las decisiones de casos delicados, así también en esta institución se eligen autoridades no solo sociales sino también públicas, como el sub alcalde para el Distrito y Comité de Vigilancia.

La presión social y/o movilizaciones es otro modo institucionalizado dentro las orientaciones de dirigentes sociales y autoridades públicas del Distrito 12, las acciones colectivas de presión se activan cuando no existen “respuestas positivas” a las demandas expuestas por el Distrito ya sea frente a autoridades públicas u otras organizaciones de la sociedad, por ejemplo, los transportistas cuando incumplen sus rutas fijadas. Según los dirigentes del Distrito 12 usualmente las autoridades públicas no atienden sus demandas de manera pacífica. Dentro los repertorios de acción colectiva resaltan los bloqueos y marchas y las mismas son determinadas en asamblea distrital del cual emanan instructivos para su cumplimiento.

Las fiestas y encuentros sociales no serían de utilidad para resolver los conflictos distritales por diferentes razones, entre ellos la falta de dinero, ausencia de incentivos para su promoción y su organización. Entre las razones expuestas para su no utilización también se expone que al ser un Distrito nuevo no hubo la oportunidad de efectuar fiestas y encuentros como las justas deportivas, en todo caso estarían referidas a la confraternización y mejorar las relaciones entre dirigentes distritales.



Los Yatiris son personajes útiles para resolver diferencias personales y familiares, pero acudir a ellos para conflictos distritales es complicado porque no se cuentan con fondos para el pago de sus servicios, existen diferentes creencias y religiones que evitarían un consenso para su utilización.

El Tumpa es una práctica no conocida en el Distrito, no ha existido la idea de su utilización, aunque se ha dado visitas de apoyo cuando alguna zona tiene contingencias fundamentalmente administrativas en oficinas del Gobierno Municipal de El Alto.

Aunque existe la valoración del akulliku y apthapi para compartir en el nivel personal, también existe el reconocimiento de su no práctica a nivel distrital, pues se considera que se están olvidando los usos y costumbres andinos en el nivel distrital.

Prácticas de ayni se han dado entre zonas pero no es práctica para manejar conflictos distritales por egoísmo, desconfianza y también por falta de costumbre.

En el caso de la expulsión ha existido un caso en el Distrito por una falta grave que afecto los intereses de todo el Distrito, pero la reacción habría sido más hormonal de la dirigencia y no paso de ser un hecho verbal, pues se la considera una extrema medida.

El acudir a la institucionalidad formal no ha sido necesaria aún pues la dirigencia no ha tenido la necesidad de hacerlo en el corto tiempo de vida que tiene el Distrito 12, menos de dos años al momento de realizar el levantamiento de información.

Otra institución identificada como relevante en área rural y muy en boga dentro el rediseño del Estado en Bolivia, lo constituye la justicia comunitaria, sin embargo; dentro el Distrito 12 no se la considera como una herramienta adecuada, tampoco se tiene la costumbre de aplicarla aunque se admite su utilización en conflictos internos de zonas, pero no en conflictos distritales.



En el trabajo de grupos existió bastante discusión respecto a qué se entendía por “justicia comunitaria”, las opiniones fueron diversas y no existió un acuerdo concreto, llegando solo a coincidir que es el conjunto de reglas basadas en usos y costumbres que varían tanto como zonas existen en el altiplano, en lo que sí existió un acuerdo generalizado fue en definir lo que no es: castigo de muerte o asesinato.

La muerte no es vista como un modo válido para manejar conflictos, por el contrario se piensa que la misma puede profundizarlos, y las amenazas al respecto ocurren en momentos de tensión por discusiones acaloradas pero sin mayor intención final de quitar la vida a alguna persona.

Los dirigentes mencionaron otros modos que consideraron útiles para manejar conflictos, entre ellos se cuenta la amenaza directa a dirigentes de mayor rango pero con la intención de reflexionar sobre las acciones que ejecuta. El fomentar diálogo entre partes en disputa es una opción válida y practicada en el Distrito, de hecho por el diálogo pudieron manejar el conflicto respecto a la elección de cargos públicos distritales, ya que después de un arduo debate en asamblea, dialogando, decidieron sub dividir operativamente el Distrito en dos sectores denominados “arriba” y “abajo”, la rotación de los cargos será alterna entre ambos sectores, en ese sentido se reproduce la noción de “rotación” existente en muchas zonas del altiplano boliviano.



Cuadro 4.
Utilización de Instituciones MORC's en conflictos Distritales, Distrito 8

INSTITUCIONES PARA MANEJO DE CONFLICTOS	Frecuencia de uso		CARACTERIZACIÓN
	SÍ	NO	
Asambleas	6		<ul style="list-style-type: none"> ■ Las bases determinan. Se tocan los puntos importantes. ■ Es participativa. es transparente bases y directiva. Ampliado de presidentes de zona. ■ Se da informes aclaratorios y soluciones pacíficas y resoluciones. ■ Relacionamento, consenso verbal y escrito.
Presión social/ Movilización Social	5	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Huelgas, bloqueos, marchas. ■ Ya no escuchan, no atienden nuestras demandas, se rompen las relaciones. ■ Marchas. Bloqueos, huelgas de hambre paro cívico movilizad. ■ Es más efectivo. ■ No es bueno pero efectivo.
Fiestas y encuentros sociales	3	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayor compromiso, es un espacio de confianza, a nivel de cabezas dirigenciales. ■ Se dan, porque en las fiestas hay veces donde la gente se reúne para tratar de solucionar algún problema. Se encuentran comparten y buscan soluciones a sus problemas. ■ Solo temas familiares. ■ Hay diferencia en los roles: cuando se es dirigente y cuando se es vecino. ■ Porque no es efectivo, puede dividir.
Yatiris		5	<ul style="list-style-type: none"> ■ En casos familiares sí, negocios y comercio. ■ Diferentes creencias, los yatiris no aceptan. ■ A nivel interfamiliar. ■ No tienen credibilidad. Para cuestiones personales, familiares.

Tumpa (Tumpasña)	1	4	<ul style="list-style-type: none"> ■ A nivel dirigencial CV, JVV, FEJUVE, Sub Alcalde visitas zonales. ■ No se utiliza. ■ Solo zonales y vecinales: seguridad ciudadana. Para conocer a los vecinos.
Akulliku	3	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para suavizar el lenguaje, para no sentir cansancio. Las cabezas invitan a cada quien. ■ A nivel familiar. ■ Ayuda, hay comunicación, intercambio de ideas y ayuda a la toma de decisiones. ■ Merece respeto. ■ Es parte de la negociación.
Apthapi	6		<ul style="list-style-type: none"> ■ Sirve para cerrar acuerdos. ■ Como un compartimiento, cada persona trae y comen todos. ■ Es bueno y efectivo. ■ Compartir con todos y ayuda a resolver problemas. ■ Llevar consensos en estatutos.
Ayni	5	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maquinaria pesada trabaja en los Distritos, cada Distrito maquinaria. ■ A nivel zonal, pero no a nivel distrital. ■ Es bueno y efectivo. ■ Sí, para la distribución de proyectos educativos en algunas zonas, porque una de ellas, le concedió dinero para proyectos a otra zona y ésta estaba obligada a devolverle con lo mismo, y lo hizo. ■ Desde la colonia se la está perdiendo.
Expulsión	6		<ul style="list-style-type: none"> ■ Por incumplimiento de deberes y malversación de fondos. ■ Mal comportamiento, corrupción, mediante voto resolutivo. ■ Es bueno y efectivo. ■ Amenaza, más moral. ■ Por desacato a la Organización.



Justicia Ordinaria	5	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problemas de delincuencia. Loteador a la cárcel, juicio tarda años. ■ Por estafa de lotes, primero visita al dirigente y luego a las autoridades judiciales. ■ Arbitrar mediar con loteadores, pero se necesita dinero. ■ Se recurrió para resolver la rendición de cuentas. ■ No por mucho trámite y dinero entre urbanizaciones.
Justicia Comunitaria	2	4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linchamiento a delincuentes. ■ Es bueno y efectivo. ■ No se aplica es más costumbre rural que urbano. ■ Todos se ponen de acuerdo. Es dar un castigo para reponer un daño. Escarmiento, no significa matar. ■ No se han dado.
Muerte	2	4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para frenar a la delincuencia, el caso de los hombres quemados en el automóvil en una zona del Distrito. ■ En algunas zonas han existido linchamientos. ■ No es conveniente, es contra la ley. ■ No, porque es un crimen, respetamos la vida.
Otros:	3	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marchas, bloqueos, persuasión, diálogo. ■ Coima: Es efectivo, acelera procesos, en forma privada, sobre cerrado, a nivel de cabezas dirigenciales. ■ Viajes encuentros distritales.

Al igual que en el Distrito 12, en el Distrito 8 existe una amplia legitimidad por la Asamblea como una institución participativa de relacionamiento, de búsqueda de consensos y transparencia entre bases y directiva de las juntas vecinales y el CODIJE, pues permite brindar o pedir informes aclaratorios y es un espacio que facilita la solución pacífica de problemas o conflictos. Las resoluciones se constituyen en normas escritas de cumplimiento obligatorio.

La presión y/o movilización social es otro modo institucionalizado para el manejo de conflictos, dentro el repertorio de acción colectiva utilizado por los dirigentes del Distrito 8 se cuentan las huelgas, bloqueos, huelgas de hambre, paros cívicos y marchas, mismas que serían utilizadas una vez que diferentes autoridades públicas no atienden las demandas distritales y/o se rompen relaciones. En uno de los grupos de trabajo se resaltó que éste modo no es el deseable, “no es bueno”, pero sí efectivo, dicha orientación muestra un pragmatismo en la dirigencia.

Tal vez porque el Distrito 8 tiene más tiempo de vida que el Distrito 12 los dirigentes consideran a las fiestas y encuentros sociales como un modo relevante para manejar conflictos, pues en las fiestas las personas pueden reunirse y solucionar problemas ya que es un momento que permite el encuentro, el diálogo y la solución a problemas.

Las fiestas y encuentros sociales permitirían mayor compromiso entre dirigentes vecinales, generan confianza dentro un ámbito informal, aquí se nota nuevamente la fuerte orientación informal y pragmática de la dirigencia del Distrito 8.

La credibilidad de los yatiris para resolver conflictos distritales es cuestionada, pero su aceptación para casos familiares, de negocios o comercio es reconocida; así mismo las distintas creencias religiosas son otro factor que evita la utilización de yatiris en el Distrito.

El tumpa, o tumpasiña, sería utilizado para “recordarse/visitarse” entre el nivel cupular dirigenal y del aparato público del



Distrito, pero resulta un modo interesante cuando se habla del conflicto de seguridad ciudadana, pues permite conocer mejor a los diferentes vecinos.

El *akulliku* resultó útil para facilitar el diálogo (suavizar el lenguaje) y aguantar largas horas de diálogo y negociación (para no sentir cansancio), así permitiría la comunicación, el intercambio de ideas y la toma de decisiones en el Distrito.

A diferencia del Distrito 12, en el Distrito 8 el *apthapi* es considerado un modo con alta legitimidad, pues sirvió para cerrar acuerdos ya que al compartir la comida se genera un espacio efectivo para ayudar a resolver problemas y alcanzar consensos.

Al momento de construir infraestructura de interés colectivo que afectan a varias zonas, como es el caso de unidades educativas, el *ayni* es un modo utilizado con mayor frecuencia aunque hay quienes la consideran como una costumbre que se va perdiendo desde la colonia española. El *ayni* no solo es visto como un trabajo físico prestado y luego devuelto, sino también la generación de fondos financieros comunes que deben ser devueltos.

La expulsión es un modo muy practicado en el Distrito 8 según su dirigencia social y pública, siendo la frecuencia de 6 sobre un máximo también de 6. La expulsión de vecinos en diferentes zonas se ha dado por incumplimiento de deberes, malversación de fondos públicos y otros actos de corrupción, nuevamente la asamblea es el lugar donde se discute sobre el tema y se emiten votos resolutive de cumplimiento obligatorio. Otros casos expusieron que la amenaza de expulsión fue más una amenaza y reflexión moral antes que ser practicada en hechos.

El acudir a la justicia ordinaria es más común en el Distrito 8 que en el 12, pues los diferentes problemas generados por loteamientos y falta de rendiciones de cuentas de anteriores autoridades públicas obligaron a la dirigencia para acudir a autoridades judiciales y juicios ordinarios.



Justicia comunitaria no es una institución dentro el Distrito 8, pues es considerada más una costumbre rural que urbana, a pesar que en dos grupos se admitió haber linchado a delincuentes encontrados infraganti; sin embargo; al igual que en el Distrito 12 existe un consenso generalizado respecto a lo que no es: matar.

Justicia comunitaria es entendida por la dirigencia vecinal, de juntas escolares y autoridades públicas como proporcionar un castigo para reponer un daño, en ese sentido se busca escarmentar al infractor, pero no a costa de la muerte.

Se considera utilizar la muerte como un crimen que va contra las normas formales del Estado y las normas naturales del respeto a la vida, moralmente no es aceptada por la dirigencia del Distrito 8, sin embargo; se admite que existieron casos de linchamientos y personas quemadas al interior de vehículos en alguna zona del Distrito con la intención de frenar la delincuencia y, por ende, la inseguridad ciudadana.

Otro modo identificado por los representantes del Distrito 8 es la coima, misma que es considerada como efectiva al acelerar acuerdos con niveles cupulares de la dirigencia distrital. Un último modo identificado son los viajes fuera de la ciudad, pues la misma permite un espacio de cohesión entre dirigentes que en lugares distintos a los habituales tienen mayor posibilidad de conocerse, dialogar y realizar actividades de manera conjunta sin ninguna presión familiar o de sus respectivas zonas.

Revisando la frecuencia en la identificación de instituciones MORC's para el manejo de conflictos (Cuadro 5) se evidencia que la asamblea tiene una frecuencia de 9 sobre un total posible de 9⁵, es decir que todos los sub grupos con los que se trabajó el tema de los MORC's identificaron a la Asamblea como un modo que utilizan en sus Distritos para manejar conflictos, el segundo modo con mayor frecuencia es la presión y/o movilización social

⁵ La referencia de 9 está referida al total de los sub grupos con los que se trabajó en talleres con los Distritos 8 y 12 en tres talleres distintos, 1 para el caso del Distrito 12 y 2 para el Distrito 8 (1 CODIJE y 1 Juntas Vecinales y otros).



con 8 sobre un máximo posible de 9, éste hecho denota que la orientación hacia la utilización de repertorios de acción colectiva de presión como las huelgas de hambre, bloqueos, marchas entre otros está enraizada como una institución dentro la cultura política de los dirigentes de ambos Distritos.

Cuadro 5.
Frecuencia en la identificación de instituciones para manejo de conflictos (MORC'S)

Modos	DISTRITO 8		DISTRITO 12		TOTAL	
	Sí se utilizan	No se utilizan	Sí se utilizan	No se utilizan	Sí se utilizan	No se utilizan
Asambleas	6		3		9	0
Presión social/Movili- zación Social	5	1	3		8	1
Fiestas y encuentros sociales	3	3		3	3	6
Yatiris		5		3	0	8
Tumpa (Tumpasiña)	1	4		3	1	7
Akulliku	3	2		3	3	5
Apthapi	6			3	6	3
Ayni	5	1		3	5	4
Expulsión	6		1	2	7	2
Justicia Ordinaria	5	1		3	5	4
Justicia Comunitaria	2	4		3	2	7
Muerte	2	4		3	2	7
Otros	3	1	2	1	5	2



El tercer modo con mayor frecuencia es la expulsión con una frecuencia de 7, pero con una práctica generalizada en el Distrito 8 (frecuencia de 6 sobre 6 posibles para dicho Distrito), mientras en el Distrito 12 solo tiene una frecuencia de 1 sobre 3 posibles.

Entre los MORC's sin institucionalización, es decir que no son utilizados ni aceptados en los dos Distritos encontramos primero a la utilización de Yatiris con una frecuencia de 8 en la variable de "no ser utilizados" para el manejo de conflictos en el nivel distrital, luego le siguen con una frecuencia de 7 en "no se utilizan" los modos Tumpa, Justicia Comunitaria y Muerte.

Fiestas y encuentros sociales es un modo utilizado en el Distrito 8 pero no en el Distrito 12, la diferencia pueda explicarse en que el primer Distrito ha tenido la oportunidad de organizar diferentes eventos fundamentalmente en épocas de aniversario distrital, oportunidad que no ha tenido el segundo Distrito por su reciente creación.

El Apthapi y el Akulliku han sido utilizados en los dos Distritos, sin embargo; su utilidad es más valorada en el Distrito 8.

La institucionalidad formal tiene un peso fuerte entre los modos utilizados para manejar conflictos con una frecuencia de 5 entre los sub grupos que afirmaron que sí la utilizan, especialmente cuando se trata de temas que implica conseguir la legalidad de lotes en los Distritos.





Cierre
A manera de conclusión



Cierre

El documento partió, dentro su acercamiento conceptual, de una premisa que sostenía a la política como la contraposición de intereses ostentados por diferentes grupos, y en teoría implica que éstos alcanzan niveles organizativos sólidos e interactúan con otros grupos, pugnando para influir en la toma de decisiones pública e incluso para formar parte de un gobierno.

Los grupos de interés no siempre pueden alcanzar sus objetivos solos, de allí que necesitan constituir tejidos reticulares que no son otra cosa, según Brözel, que un conjunto relativamente estable de relaciones no jerarquizadas e interdependientes que vinculan a diversos actores, que comparten intereses comunes sobre una política y que están dispuestos a intercambiar recursos para alcanzar sus intereses compartidos sabiendo que la cooperación es la mejor forma de conseguir los objetivos perseguidos.

La interacción de los actores identificados en los dos estudios de caso, es decir Juntas Vecinales, Comités de Vigilancia, Juntas Escolares y Sub Alcaldes cumplen la noción de cooperación para alcanzar los objetivos de su interés, tejiendo redes de relacionamiento muchas veces complejas, como las expresadas en los mapas de conflicto, que no están exentas de conflictos internos, sin embargo; no se verifica niveles organizativos sólidos y la interacción entre éstos y otras redes. No se expresó explícitamente en los ejercicios desarrollados por los grupos de trabajo, tal vez porque no se los considera relevantes en conflictos distritales, donde solo el Gobierno Municipal de El Alto es un



actor externo o supra distrital que está presente con una alta frecuencia en los diferentes conflictos identificados a excepción del referido a la dotación de ítems de profesores.

Las retículas creadas en ambos Distritos responden no a intereses de mediano o largo plazo, sino a temas puntuales, coyunturales y no estructurales, situación que conlleva atender “dificultades” por pragmatismo para atender la incidencia en política pública.

Teóricamente existen tres posiciones prevalecientes dentro el enfoque de las políticas públicas, una tiene un énfasis descriptivo, el otro teórico y un tercero busca ser más técnico y neutral frente a las anteriores dos. En el primero se presta mucha atención al aspecto institucional formal, pues toda política pública es considerada como producto de la decisión de una autoridad pública competente y legal, procesada a través de procedimientos preestablecidos y su expresión final es expuesta en la normativa oficial de un Estado (leyes, decretos, ordenanzas, sentencias, etc.).

El segundo se inscribe dentro la problemática del poder y sus relaciones de conflictividad, en ese sentido se analizan las políticas a partir de relaciones de dominación y control de una clase, élite, grupo de interés, religión, etnia o raza sobre la decisión y producto final de una política pública a ser adoptada.

La primera solo describe los criterios formales que cada Estado cuenta para producir una política pública, la segunda trata de indagar quién o quiénes y qué intereses se encuentran detrás de la elección de la política pública final. La última opción se esfuerza por ser neutra en relación a las anteriores dos, pero recoge elementos útiles de ambas.

Quienes optan por la tercera se inclinan por un proceso racional, en ese sentido el énfasis es más técnico en el proceso de construcción e implementación de la política pública, por ello plantean que se debe partir de recoger información e investigar de manera ordenada con el objetivo de identificar los problemas presentes o posibles, en segundo lugar se debería definir todas



las alternativas posibles para enfrentar cada problema, en tercer lugar se debe hacer un análisis de todas las posibilidades alternativas de sus consecuencias.

Para unos la mejor manera de hacer políticas públicas es a través de lo que se llamó el modelo pluralista de políticas públicas, otros se inclinaron por el modelo elitista: “El modelo pluralista destaca el conflicto y afirma que su resolución ocurre alrededor de intereses compartidos. Los elitistas destacan que la reducción del conflicto ocurre entre las altas autoridades formales” en un espacio “mucho más restringid[o], centralizad[o] y estable” (Lowi, 1996:94).

Charles E. Lindblom propuso dos métodos: En el primero, denominado irse por las ramas (también conocida como Comparaciones Sucesivas Limitadas), aconseja construir una política pública a partir de la situación actual y paso a paso de manera gradual, la prueba para saber si una política es buena normalmente se basa en que varios especialistas estén de acuerdo con esa política pública. En éste caso los medios y los fines de una política pública no son distintos, el análisis es limitado, pues no presta atención a las posibles consecuencias como tampoco a potenciales alternativas.

El segundo método lo llamó ir a la raíz (llamada también Racional-Exhaustivo) y se construye sobre la base del pasado, puesto que la experiencia pasada se incorpora en el momento de hacer una política pública, y está dispuesto a comenzar desde la base, para éste caso la prueba de una buena política es que se pueda comprobar que es el medio más adecuado para los fines deseados. Para éste método la formulación de políticas públicas se basa en el análisis de medios-fines, pues primero se aíslan los fines y después se buscan los medios para lograrlos, aquí el análisis es exhaustivo, profundo, ya que se toma en cuenta cada factor importante (Lindblom 1996: 203ss).

Entre los dos métodos el “ir a la raíz” es considerado como el modelo ideal por la profundidad del análisis que sugiere, sin



embargo; mostró no ser práctico para cuestiones de políticas públicas complejas, por lo que usualmente se opta la utilización del modelo de “irse por las ramas”.

En el pragmatismo de las orientaciones de los dirigentes sociales y autoridades públicas en los dos casos de estudio hace complicado realizar un análisis y proceso racional, y aunque la práctica de negociación interna de las retículas distritales con otros Distritos y el Gobierno Municipal daría a entender que se practica la idea de “irse por las ramas” ya que se tendría una construcción de políticas públicas sobre la base de experiencias pasadas y por la relación de medios-fines, es decir objetivos buscados por los distintos grupos de interés distritales y los modos utilizados para alcanzarlos, lo más evidente es que no existe construcción de propuestas de política pública sino las relaciones reticulares se inscriben dentro la dinámica de pugnas de poder y sus relaciones de conflictividad, en ese sentido se analizan las políticas públicas a partir de relaciones de dominación y control de un determinado grupo de interés: FEJUVE, CODIJE, etc.

Otro elemento que permite comprender por qué los actores estratégicos distritales son pragmáticos se centra en la necesidad que tienen de generarse legitimidad; al ser actores con la capacidad de influir en la gestión pública tienden a adoptar la legitimidad por producto que fue estudiado en el ámbito de la administración pública.

¿De qué formas puede obtener legitimidad la administración pública? El “entronque” que proponen de las dimensiones de legitimidad y eficacia del sistema político pasa por dos formas de legitimidad:

1. “La legitimidad institucional, que se deriva del ajuste del comportamiento de la administración a un sistema de valores socialmente aceptados sobre cómo debe ser la administración pública ... cómo se comporta la organización, esto es, bajo qué sistema normativo se rige su comportamiento”



2. “La legitimidad por rendimiento, que se obtiene produciendo políticas, bienes y servicios públicos que respondan a criterios de evaluación de lo público socialmente aceptados. Esto es, qué resultados obtiene en el desempeño de sus funciones” (Bañón y Carrillo 2007: 60).

La Gestión Pública de todo gobierno, nacional o local, debería buscar un equilibrio entre ambas legitimidades, sin embargo; mientras más alto en el nivel del gobierno (ámbito nacional) tiende a buscar mayor peso en la legitimidad institucional, mientras el nivel es más bajo (ámbito local) se tiende a otorgarle mayor importancia a la legitimidad por rendimientos, es decir por producto.

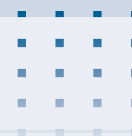
Los ciudadanos tienden a exigir “obras” a sus representantes, más aún si son autoridades públicas locales -en Bolivia alcaldes y sub alcalde, por ejemplo- por esta razón y dependiendo el nivel de gobierno el equilibrio de ambas legitimidades varía en uno u otro caso.

Los representantes sociales tales como dirigentes de juntas vecinales o juntas escolares se encuentran presionados por sus bases para no solo gestionar, sino conseguir obras (productos) visibles, por ello les resulta práctico asumir instituciones como los MORC's, pues éstos les permiten mayor flexibilidad en un contexto cambiante y de creciente presión, ya que no son sistemáticos y planificados y les permite la improvisación además de adaptación a las necesidades coyunturales; así se dan “modos” para alcanzar su objetivos antes que guiarse por “métodos” sistemáticos que no les darían mucho espacio para la adaptación constante.

En el sentido expuesto durante el transcurso del documento encontramos que el pragmatismo es la institución que guía no solo la interacción de la gobernanza en los Distritos 8 y 12, sino también los modos utilizados para el manejo de conflictos distritales.



Bibliografía



Bibliografía

- ALBÓ, Xavier (2009). *Suma qamaña = el buen convivir*. Bolivia: CIPCA.
- ALMOND, Gabriel (1999). "El estudio de la cultura política". En *Una disciplina segmentada*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- ALMOND, Gabriel A. y POWELL, G. Bingham. (1972). *Política comparada. Una concepción evolutiva*. Buenos Aires: Paidós.
- AMES, Barry y otros (2004). *Elites, instituciones y público: Una nueva mirada a la democracia boliviana*. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
- BAÑÓN, Rafael y CARRILLO, Ernesto (1997). "La legitimidad de la administración pública". En Rafael Bañón y Ernesto Carrillo (Compiladores). *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza. pp. 51-75.
- BARTOLINI, Stefano (2004). "Tiempo e investigación comparativa". En Giovanni Sartori y Leonardo Morlino (Editores). *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza. pp. 105-150.
- BEDOYA, César y otros (2007). *Manejo constructivo de conflictos y promoción de consensos. Guía Metodológica*. Perú: CECI Canadá
- BORJA, Rodrigo (1998). *Enciclopedia de política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CENTELLAS i PORTELA, Josep (2006). *El buen gobierno de la ciudad. Estrategias urbanas y política racional*. La Paz: Plural.
- CERRILLO i MARTÍNEZ, Agustí (2005). "La gobernanza hoy: Introducción". En Agustí Cerrillo i Martínez (Coordinador).



La gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. pp. 11-35.

COLLIER, David (1994). "El método comparativo: dos décadas de cambios". En Giovanni Sartori y Leonardo Morlino (Editores). La comparación en las ciencias sociales. Madrid: Alianza. pp. 51 – 79.

DELPIANO, Catalina y TORRES, Andrea (2003). Manual para el diseño e implementación de proyectos de incidencia. s.l.: Corporación PARTICIPA.

DURÁN CHUQUIMIA, Jaime y otros (2007). Casa aunque en la punta del cerro: Vivienda y desarrollo de la ciudad de El Alto. La Paz: PIEB - UPEA - CEBIAE - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza - Red HABITAT - Wayna Tambo - CISTEM FELDMAN, Eduardo (2001). "La evolución de la reflexión politológica sobre la democratización: Del cambio de régimen a la arquitectura institucional de gobernante y gobernabilidad". En Instituciones y Desarrollo, N° 8-9. En: http://www.iigov.org/revista/print.php?print=8/8_11&T1=&pagina=&grupo=&D1= (Consulta 6/10/2005).

FERNÁNDEZ OSCO, Marcelo (2007). "Modos originarios de resolución de conflictos en torno al tema de tierras en la zona andina". En Vincent Nicolas y otros. Modos originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia. La Paz: Fundación UNIR y Fundación PIEB. pp. 25 – 99.

FLORES VÁSQUEZ, Jesús; HERBAS CUEVAS, Iblin; HUANCA ALIAGA, Francisca (2007). Mujeres y movimientos sociales en El Alto: fronteras entre la participación política y la vida cotidiana. La Paz: PIEB - UPEA - CEBIAE - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza - Red HABITAT - Wayna Tambo – CISTEM.

FOCAPACI (s.f.). Cuaderno de capacitación N° 6. Herramientas para la incidencia política. El Alto, La Paz: Centro FOCAPACI.

GUAYGUA, Germán; RIVEROS PINTO, María Ángela y QUISBERT QUISPE, Máximo (2000). Ser joven en El Alto. Rupturas y continuidades en la tradición cultural. La Paz: Fundación PIEB.



HELGESEN, Arnhild y ESTERMANN, Josef (2008). *Iglesias y conflictos sociales. Posturas de las iglesias en las “guerras” del agua y del gas*. La Paz: ISEAT

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. (1998). *Metodología de la investigación*. México, DF: MacGraw-Hill Interamericana.

HIRSCH-WEBER, Wolfgang (1972). *La política como conflicto de intereses*. Madrid: Tecnos.

HAMEA (Honorable Alcaldía Municipal de El Alto) (2005a). *Estrategia de desarrollo económico local con identidad y equidad. Primera parte*. El Alto: GMEA.

HAMEA (Honorable Alcaldía Municipal de El Alto) (2005b). *Estrategia de desarrollo económico local con identidad y equidad. Segunda parte*. El Alto: GMEA.

HUÁROC PORTOCARRERO, Jean Carlo; CHIRI MÁRQUEZ, Renzo y CAVERO CÁRDENAS, Jans (2006). *Gestión de conflictos sociales: Perú, Bolivia y Ecuador*. Lima: Comisión Andina de juristas.

HUFTY, Marc (2006). Marco conceptual y analítico de Gobernanza. Paper. Extracto de: Ernesto Bascolo y Roberto Bazzani. *Gobernanza en Salud. Un aporte conceptual y analítico para la investigación*. *Cadernos de Saúde Pública. Reports in Public Health*. 22 agosto de 2006: 109-118.

HUFTY, Marc y BOTTAZI, Patrick (2005). “Gobernanza de los bosques y conservación en Bolivia” En, Marc Hufty, Claude Auroi y Manuel de la Fuente (Compiladores) *Gobernanza, gobernabilidad y democratización. ¿Adónde va Bolivia?* La Paz: Iúédgenève, NCCR north-south y Plural.

INDABURU QUINTANA, Rafael (2004). *Evaluación de la ciudad de El Alto*. El Alto – La Paz: USAID.

KOOIMAN, Jan (2004). “Gobernar en gobernanza”. En *Instituciones y Desarrollo*, N° 16. pp 171-194.

LINDBLUM, Charles E. (1996). “La ciencia de ‘salir del paso’”. En Luis Aguilar Villanueva. *La Hechura de las Políticas*. México, D.F.: Porrúa.

LINDBLUM, Charles E. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.



LOWI, Theodore J. (1996) "Políticas públicas, estudios de caso y teoría política". En Luis Aguilar Villanueva. *La Hechura de las Políticas*. México, D.F.: Porrúa.

MACKIE, Tom y MARSH, David (1997). "El método comparativo". En David Marsh y Ferry Stoker (Editores). *Teoría y métodos de la ciencia política*. Madrid: Alianza. pp. 181-195.

MAMANI RAMÍREZ, Pablo (2005). *Microgobiernos barriales. Levantamiento de la ciudad de El Alto* (Octubre 2003). El Alto: CADES.

MANSILLA, H.C.F. (1991). *La Cultura del Autoritarismo ante los Desafíos del Presente. Ensayos sobre una Teoría Crítica de la Modernización*. La Paz: CEBEM.

MAYNTZ, R. (2000) "Nuevos desafíos de la teoría de Governance". En *Instituciones y Desarrollo*. N° 7. pp. 35-51.

MÉNDEZ PADILLA, Ana Bertha y PÉREZ SÁNCHEZ, Renán (2007). *Organizaciones juveniles en El Alto: reconstrucción de identidades colectivas*. La Paz: PIEB - UPEA - CEBIAE - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza - Red HABITAT - Wayna Tambo - CISTEM.

MORENO MORALES, Daniel E. (Coordinador Nacional) (2008). *Cultura política de la democracia en Bolivia, 2008. El impacto de la gobernabilidad*. La Paz: Ciudadanía, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública - LAPOP.

NICOLAS, Vincent (2007a). "Conflictos de linderos y saneamiento de tierras en los ayllus. Modos originarios de resolución de conflictos e intervención de los agentes externos". En Vincent Nicolas y otros. *Modos originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia*. La Paz: Fundación UNIR y Fundación PIEB. pp. 101-147.

NICOLAS, Vincent (2007b). "Anexo I. Modos originarios de resolución de conflictos en la zona andina de Bolivia. Un balance de la investigación". En Vincent Nicolas y otros. *Modos Originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia*. La Paz: Fundación UNIR y Fundación PIEB. pp. 361-293.

OLSON, Mancur (1992a). *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*. México: Limusa.



OLSON, Mancur (1992b). "La lógica de acción colectiva". En Albert Batlle (Editor). *Diez textos básicos de ciencia política*. Barcelona: Ariel.

PRATS I CATALÀ, Joan (2004). "El progreso no es lo que era: fundamentos institucionales para una país en riesgo". En Joan Prats (Director). *El desarrollo posible, las instituciones necesarias*. La Paz: Instituto Internacional de Gobernabilidad. pp 21-61.

PRATS, Joan (2001a). "Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico". En *Instituciones y Desarrollo*, N° 10. En: http://www.iigov.org/revista/print.php?print=10/10_04&T1=&pagina=&grupo=&D1= (Consulta 6/10/2005).

PRATS I CATALÀ, Joan (2001b). "Gobernabilidad y globalización". En Fernando Carrillo Flores (Editor). *Democracia en déficit. Gobernabilidad y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. pp 79-99.

PRATS, Joan Oriol (2003). "El concepto y análisis de la gobernabilidad". En *Instituciones y Desarrollo*, N° 14-15. En: http://www.iigov.org/revista/print.php?print=14/14_08&T1=&pagina=&grupo=&D1= (Consulta 6/10/2005).

PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) (2007). *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2007. El estado del Estado en Bolivia*. La Paz: PNUD.

RODRIGUEZ PEÑARANDA, Yuri (2009). *Cuaderno de Formación N° 5. Líneas de conflicto en el Municipio de El Alto. Enero a octubre de 2008*. El Alto, La Paz: Centro FOCAPACI.

SAMANAMUD ÁVILA, Jiovanny; CÁRDENAS PLAZA, Cleverth Carlos; PRIETO MAHANEY, Patricia (2007). *Jóvenes y política en El Alto. La subjetividad de los otros*. La Paz: PIEB - UPEA - CEBIAE - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza - Red HABITAT - Wayna Tambo - CISTEM.

SARTORI, Giovanni (1996). "El método de la comparación y la política comparada" En Giovanni Sartori. *La política. Lógica y método en las ciencias sociales*. México, DF: Fondo de Cultura Económica. pp. 261-318.



SARTORI, Giovanni (1994). "Comparación y método comparativo" En Giovanni Sartori y Leonardo Morlino (Editores). La comparación en las ciencias sociales. Madrid: Alianza. pp. 29 - 49.

SELIGSON A., Mitchell; MORENO MORALES, Daniel y SCHWARZ BLUM, Vivian (2005). Auditoría de la democracia: Informe Bolivia 2004. La Paz: Universidad Católica Boliviana.

SELIGSON A., Mitchell y otros (2006). Auditoría de la democracia Informe Bolivia 2006. La Paz: En http://sitemason.vanderbilt.edu/files/jFo6U8/Bolivia_Audtoria_de_la_Democracia__2006_v14d.pdf (Consulta 2/10/2008).

SCHWARZ, Vivian (2006). "¿Por qué confiamos en las instituciones?: El caso boliviano". En Mitchell A. Seligson y Daniel Moreno. La cultura política de los bolivianos: Aproximaciones cuantitativas. Cochabamba: Ciudadanía, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública.

SPEDDING, Alison (2006). "Metodologías cualitativas: Ingreso al trabajo de campo y de recolección de datos". En Mario Yapu (Coordinador). Pautas metodológicas para investigaciones cualitativas y cuantitativas en ciencias sociales y humanas. La Paz: Fundación PIEB. pp. 117-196.

TAPIA, Luis (2001). "Subsuelo político". En Alvaro García y otros. Pluriverso. Teoría política boliviana. La Paz, Comuna-Muela del Diablo.

TARROW, Sydney (1997). El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política. Madrid, Alianza Editores.

YAMPARA HUARACHI, Simón; MAMANI MORALES, Saúl y CALANCHA LAYME, Norah (2007). La cosmovisión y lógica en la dinámica socioeconómica del qhathu/feria 16 de Julio. La Paz: PIEB - UPEA - CEBIAE - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza - Red HABITAT - Wayna Tambo - CISTEM.

WOLA (Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos) (2005). Manual para la facilitación de procesos de incidencia política. Guatemala: Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA) - Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA).

ZAPATA, Néstor (2007). Guía de Transformación de Conflictos. El Salvador: GTZ.

