

PROTOCOLO

DE ATENCIÓN DE CASOS DE CONFLICTIVIDAD SOCIAL



Responsables y Coordinación General:

Equipo del Proyecto Juventud Activa por la Paz y la Unidad de Transformación y Atención de la Conflictividad -UTAC-

Gobernadora Departamental:

Licda. Dilia Margarita Co Coy.

Consultores:

Consultor Luis Mario Martínez

Colaboradores o instituciones aliadas:

Integrantes de la Comisión Departamental para la Atención de la Conflictividad de Alta Verapaz -CDAC-

Revisión y Diseño Editorial:

Denilson Ronaldo Pa Molina

Cristian Roalio Lucas Sales y Britany Sammanta Xerón Pérez (Consultores)

Fotografías:

Denilson Ronaldo Pa Molina

Galería Fotográfica de Mercy Corps

Galería Fotográfica de Gobernación Departamental de Alta Verapaz

Fecha de Publicación:

Octubre, 2025

Proyecto Juventud Activa por la Paz.

Derechos de reproducción

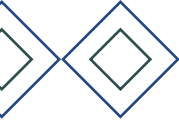
Se autoriza la reproducción parcial o total de este documento, por cualquier medio o formato, siempre y cuando se cite la fuente correspondiente y no se altere su contenido original.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Fondo para la Consolidación de la Paz -PBF- de las Naciones Unidas, a través del proyecto Juventud Activa por la Paz implementado por Mercy Corps, Asociación para el Desarrollo Rural Integral -ADRI-, Paz Joven y Fundación Propaz. El contenido del documento es responsabilidad de Mercy Corps y su socios implementadores a través de su proyecto Juventud Activa por la Paz y no necesariamente refleja el punto de vista del Fondo para la Consolidación de la Paz.



TABLA DE CONTENIDO

	Introducción	5
1	Contexto	7
2	Marco Legal vinculado al Protocolo	10
3	Definiciones	12
4	Alcance, objetivos y principios rectores de atención de la conflictividad social	16
	4.1 Alcance.....	16
	4.2 Objetivos.....	16
5	Procedimientos para la atención y abordaje de los conflictos Sociales	19
	5.1. Etapa previa.....	24
	5.2. Atención del caso.....	24
	Fuentes de consulta	35
	Glosario	36
	Anexos	39
	Anexo 1: Boleta de ingreso de caso.....	39
	Anexo 2: Ficha de datos.....	46
	Anexo 3: Resolución de competencia	41
	Anexo 4: Matriz de Calificación de riesgos.....	42
	Anexo 5: Herramientas de análisis.....	43
	Anexo 6: Informe de caso.....	49
	Anexo 7: Elementos para un proceso de diálogo.....	50
	Anexo 8: Manejo de crisis	52



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

DRI - Asociación para el Desarrollo Rural Integral

CDAC - Comisión Departamental de Atención a la Conflictividad

CMAC - Comisión Municipal de Atención a la Conflictividad

COCODESC - Consejos Comunitarios de Desarrollo

CODEDE - Consejo Departamental de Desarrollo

COMUDE - Comisión Municipal de Desarrollo

CONAP - Consejo Nacional de Áreas Protegidas

CONRED - Comisión Nacional de Reducción de Desastres

COPADEH - Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos

COPRECON - Comisión Presidencial de Atención a la Conflictividad

COPREDEH - Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Derechos Humanos

CRG - Congreso de la República de Guatemala

GIZ - Agencia Alemana para la Cooperación Internacional

IDH - Índice de Desarrollo Humano

IGM - Instituto Guatemalteco de Migración

INE - Instituto Nacional de Estadística

MAGA - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación

MIDES - Ministerio de Desarrollo Social

MINGOB - Ministerio de Gobernación

MINECO - Ministerio de Economía

MINEDUC - Ministerio de Educación

MINTRAB - Ministerio de Trabajo

MSPAS - Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

PBF - Fondo para la Consolidación de la Paz

PDH - Procuraduría de los Derechos Humanos

PGN - Procuraduría General de la Nación

PNC - Policía Nacional Civil

PNUD - Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

PP - Política Pública

SAA - Secretaría de Asuntos Agrarios

SATS - Sistemas de Alerta Temprana

SEGEPLAN - Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

SESAN - Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional

SIU - Sistema Único de Información

UTAC - Unidad de Transformación y Atención a la Conflictividad





INTRODUCCIÓN

El departamento de Alta Verapaz, ubicado en la región norte de Guatemala, posee una notable riqueza de recursos naturales y de potencial para el desarrollo. A pesar de ello, el índice de pobreza supera el 90% de la población,¹ lo que representa uno de los indicadores más altos de desigualdad socioeconómica a nivel nacional.

La mayoría de su población pertenece a los pueblos Q'eqchi', Poqomchí y Achí, quienes enfrentan condiciones históricas de exclusión en el acceso a servicios básicos, oportunidades productivas y participación en la toma de decisiones públicas.

Sus condiciones de desigualdad son agravadas por dinámicas estructurales de exclusión, conflictos agrarios, tensiones por el uso de los recursos naturales, frágil acceso a servicios básicos en las comunidades y una limitada presencia institucional, lo que ha contribuido a la persistencia de demandas comunitarias insatisfechas.

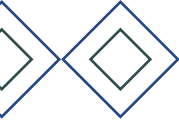
Gran parte de las poblaciones son rurales y donde la conflictividad social se origina en el acceso a servicios básicos, educación, salud, es decir, conflictos derivados de la insatisfacción social por demandas y expectativas no atendidas principalmente por parte del Estado, lo que lleva a la permanencia de condiciones de inequidad, impedir oportunidades de desarrollo y afectar la convivencia pacífica. Estos conflictos, a menudo tienen una larga historia debido a la fragilidad de las instituciones mandatadas para ello o débiles presupuestos de inversión social que agravan la exclusión social que han persistido por décadas.

Los conflictos sociales revelan el malestar por la no garantía de derechos sociales y económicos que el Estado no ha atendido y pueden provocar la profundización de brechas sociales y económicas. En el caso del departamento de Alta Verapaz se traduce en tensiones, falta de oportunidades para alcanzar el bienestar y la garantía de derechos.

El conflicto social se distingue por su naturaleza sistémica y su estrecha relación con las estructuras económicas, sociales y políticas. Esta interconexión se refleja en diversas tensiones, como demandas laborales, reivindicaciones de derechos sociales y políticos, disputas en torno a la identidad y la cultura, así como fricciones entre distintos grupos sociales y económicos, incluyendo manifestaciones como la discriminación. Los conflictos pueden involucrar a comunidades con una identidad común (étnica, de clase, ideológica, etc.) o a instituciones con intereses definidos, por ejemplo, movimientos sociales, sindicatos, comunidades indígenas, gremios empresariales o partidos políticos y expresan a menudo, relaciones de poder asimétricas.

En ese contexto fueron creadas instituciones de atención a complejos problemas sociales, sin embargo, la baja inversión, políticas públicas sin recursos o instituciones débiles, no han permitido atender demandas que terminan escalando a conflictos sociales de diversas intensidades.

¹. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI), 2023.



El proyecto Juventud Activa por la Paz financiado por el Fondo para la Consolidación de la Paz de Naciones Unidas es implementado por un consorcio integrado por Mercy Corps, ADRI, Fundación Propaz y Paz Joven, busca contribuir a reducir la conflictividad agraria, social y ambiental de forma pacífica, promoviendo el liderazgo de poblaciones jóvenes excluidas, con énfasis en mujeres jóvenes indígenas, en el Valle del Polochic. Se busca posibilitar que las y los jóvenes del Polochic tengan un rol protagónico en el abordaje de la conflictividad, ayudándoles a fortalecer capacidades individuales para la incidencia, fortaleciendo su capital social y capacidad de acción colectiva, y mejorando el entorno de las infraestructuras de paz para eliminar barreras a la participación inclusiva. En ese sentido, contribuye a fortalecer las capacidades de la institucionalidad pública principalmente, de la Comisión Departamental de Atención a la Conflictividad -CDAC-, para abordar adecuadamente la conflictividad social, mediante el diálogo y consenso para la transformación de conflictos. Estas acciones en el territorio que permiten generar capacidades locales para abordar la conflictividad social.

En ese sentido el protocolo de atención favorece la atención integral de la conflictividad social al proporcionar referencias y procedimientos para abordar situaciones de conflicto. Son criterios que pueden tener características diferentes al momento de atender casos concretos, debido al contexto, factores externos, la dinámica de los actores involucrados y el proceso que se ha seguido para su abordaje. Todos estos elementos suponen la necesidad de contar con estos mecanismos en contextos complejos.

Los protocolos buscan contribuir a la atención y abordaje constructivo de la conflictividad social y situaciones críticas, desde la perspectiva de su naturaleza: asesorar la gestión interinstitucional del gobierno y el relacionamiento con sectores sociales, desde la perspectiva de los principios, norma y metodologías de los derechos humanos a nivel nacional e internacional.





I. CONTEXTO

Alta Verapaz es uno de los departamentos con los índices más altos de pobreza y desigualdad en Guatemala, una situación que contribuye a las tensiones sociales. Según el mapa de pobreza de SEGEPLAN (2024), el 90.3% de su población vive en esta condición. Adicionalmente, el Informe Nacional de Desarrollo Humano del PNUD (2022) lo sitúa como una de las regiones con el IDH más bajo del país.

De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda del INE (2018), Alta Verapaz tiene una población de 1,215,038 habitantes, de los cuales más del 50% son mujeres. El 58% de su población se encuentra en el rango de edad entre 15 y 64 años. De ese total de la población del departamento, el 30% está comprendida en edades de 15 a 29 años (361,194 habitantes). El 92.5% pertenece al pueblo maya, principalmente Q'eqchi'. Los datos del último censo indican que Alta Verapaz es uno de los departamentos que tienen una mayor tasa de analfabetismo en Guatemala. Cerca de un tercio de su población no sabe leer ni escribir.

El departamento es esencialmente de comunidades rurales (67.75% según los datos del Censo 2018, INE) y ha visto crecer el número de conflictos sociales en las últimas décadas. Estos conflictos tienen su origen en el difícil acceso a derechos básicos como la tierra, la educación y la salud, y se han exacerbado por las profundas transformaciones en la dinámica económica del territorio.

La llegada de actividades extractivas (petróleo y minería), la construcción de hidroeléctricas y la expansión de monocultivos como la palma

africana, han alterado el uso y la posesión de la tierra, impactando directamente la vida de las comunidades. Frente a la falta de soluciones a los impactos sociales generados por estos cambios, y ante la ausencia de mecanismos de diálogo efectivos con el Estado y las empresas, las comunidades han optado por desarrollar procesos de resistencia y defensa de su territorio.

Es el departamento con la menor cobertura eléctrica en todo el país y, en 2024, se dieron 83 casos de mortalidad infantil por desnutrición aguda.²

Además, registra el segundo lugar en embarazos y nacimientos en adolescentes (de 10 a 19 años).³ Estos indicadores lo sitúan, junto a Huehuetenango y Quiché, entre los departamentos con los peores indicadores socioeconómicos del país. Estas regiones coinciden en tener el mayor porcentaje de población infantil y el menor desarrollo en este sector.

Un 59.5% del departamento presenta el mayor porcentaje de hacinamiento en los hogares del país, superando a Quiché y San Marcos. Estas condiciones de precariedad de vida aumentan la probabilidad de transmisión de enfermedades e incrementa el riesgo de que niños y adolescentes sufran de violencia intrafamiliar.¹

Las respuestas de las instituciones estatales se han hecho desde formas tradicionales de atención de conflictos, con respuestas coyunturales y una débil

2. <https://portal.siinsan.gob.gt/desnutricion-aguda/>

3. <https://osarguatemala.org/embarazo/datos/>

apropiación del tema de resolución de conflictos por parte del Estado. Las dependencias creadas para abordar temas sociales no han tenido las capacidades políticas y estructurales para resolver las demandas ciudadanas y progresivamente, se han visto debilitadas.

Esto último es clave porque en sociedades con profundas desigualdades sociales y exclusiones, como es el caso de Alta Verapaz, se tiende a enfrentar mayores problemas y violencias por el hecho, entre otros factores, que la mayoría de la población no tiene cubiertas sus necesidades básicas y, además, porque los Estados suelen carecer de medios, capacidades o voluntades necesarias para la intermediación entre/con los grupos sociales. La conflictividad aumenta cuando existe un vacío en la atención de necesidades que no han logrado satisfacerse con las políticas públicas y esfuerzos privados articulados a las mismas. La ausencia de esas respuestas o de la fragilidad de las instituciones estatales vulneran derechos y crean condiciones para la agudización de la pobreza y de las exclusiones.

La Política Pública Departamental de Atención a la Conflictividad de Alta Verapaz, define la conflictividad social como controversias derivadas de insatisfacción social por demandas y expectativas no atendidas principalmente por parte del Estado, que llevan a la permanencia de condiciones de inequidad, impedir oportunidades de desarrollo y afectar la convivencia pacífica.

Esto implica asegurar, que, en el marco de los acuerdos y compromisos surgidos de la resolución de conflictos, la implementación de mecanismos y acciones del Estado, con el aporte de sociedad civil y el sector privado, reduzcan la desigualdad y mejoren las condiciones de vida de los habitantes.

El conflicto social debe entenderse como un proceso social dinámico en el que dos o más partes o actores interdependientes perciben que sus intereses se contraponen metas o cosmovisiones incompatibles, escasez de recursos, necesidades básicas insatisfechas, e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos), adoptando acciones que pueden constituir un riesgo a la convivencia social o la gobernanza territorial (Humani, 2012).

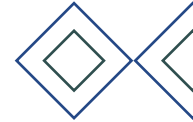
4 <https://www.ine.gob.gt/educacion/>

Una de las consecuencias de la conflictividad social es el desplazamiento de las comunidades a otras regiones en búsqueda de ampliar frontera agrícola o el desplazamiento forzado como resultado de transformaciones en sus territorios por cambios en las dinámicas económicas o por efecto del cambio climático. En los últimos años, esto se refleja en la creciente migración irregular hacia Estados Unidos, situación que puede revisarse en los datos que indican el aumento de remesas o el número de personas migrantes retornadas. En 2024, según datos del Instituto Guatemalteco de Migración, Alta Verapaz ocupó el séptimo lugar a nivel nacional en el número de retornos (4,356 personas migrantes retornadas) y entre 2020 y 2023, fueron retornadas 12,217 personas originarias de este departamento.

Los datos educativos en 2024⁴, indican que había 1,049,800 estudiantes en educación formal y el 88% de la matrícula es la educación preprimaria, el 9.1% en el nivel primario, el 2.5% en el nivel secundario y menos del 1% en educación diversificada. El 53% de los estudiantes son hombres y 47%, mujeres. A nivel universitario, hay 55,278 estudiantes matriculados, de los cuales el 53% son hombres. Las tasas de deserción son altas y el número de estudiantes que concluyen sus estudios es reducido. El promedio de años de estudio es de 4.60. Sin embargo, uno de los contrastes es que el departamento de Alta Verapaz es el tercer lugar en lo que refiere a matrícula a nivel nacional en educación superior, pero el 37% de la población mayor de 15 años, es analfabeta, situación que afecta más a las mujeres.

En temas de nutrición, el departamento tiene datos de altos de desnutrición, siendo municipios como San Cristóbal y Panzós los que muestran los registros más altos. Los programas de seguridad alimentaria implementados en la última década han disminuido el número de casos de desnutrición crónica y de muertes infantiles, pero aún existen brechas importantes porque el 58% de los niños y niñas menores de 5 años, padecen algún grado de desnutrición crónica.

La cobertura de salud en muchos municipios es limitada, aunque se han ampliado la red de centros de salud, pero hay debilidad en el número de personal o en el abastecimiento de medicamentos. El acceso para atención de enfermedad grave es un tema que muchas veces implica que las familias deben buscar como trasladar enfermos a hospitales como



el nacional ubicado en Cobán. Si no se dispone de acceso a ambulancias, el costo es alto, situación que se agrava por distancias y el estado de los caminos.

El 29% de los hogares tiene tubería dentro de su casa para el abastecimiento de agua potable, el 17% la tubería está fuera del hogar y un 22.5% obtienen el agua de agua de lluvia; el resto la obtiene de chorros públicos, manantiales o ríos (INE, 2024) lo que muestra las dificultades de acceso al agua en la mayor parte de hogares.

Alrededor de un 20% de las familias en el departamento no tienen acceso a los servicios eléctricos (MEM, 2021) a pesar de que Alta Verapaz es el mayor generador de electricidad producida por hidroeléctricas en el país. Además, existen conflictos entre comunidades y distribuidoras de energía eléctrica por costo, calidad de la potencia, entre otros, lo cual es uno de los temas de la conflictividad social departamental.

Cerca del 60% de los caminos en el departamento son de terracería y la mayor parte son caminos rurales.⁵ En ese contexto, hay comunidades las cuales demoran más tiempo poder acceder a las cabeceras municipales, derivado del mal estado de las carreteras. Situación que se agrava en temporadas de invierno o con los efectos de fenómenos naturales como las tormentas que impactaron el país en 2020 y 2021.

Los efectos de los desastres naturales en comunidades son otro de los temas que son débilmente atendidos por el Estado. La mayoría de esos impactos permanecen por tiempo prolongado, son recurrentes inundaciones por la crecida de ríos y la gestión de desastres naturales es limitada. En muchas ocasiones, las poblaciones quedan aisladas por algún tiempo. Todo esto impacta en las vidas y desarrollo de las personas, manteniendo a las comunidades en situación de vulnerabilidad.

La situación de seguridad y justicia es un tema crucial que requiere un análisis detallado. En la primera década del siglo XXI, el departamento de Alta Verapaz experimentó un aumento significativo

en la violencia y la criminalidad. Este fenómeno estuvo asociado a la presencia del crimen organizado y el narcotráfico en la región. Existe una reticencia a abordar el tema abiertamente, y esto se refleja en la falta de estadísticas precisas. La ausencia de datos confiables dificulta la formulación de políticas públicas efectivas. Esta situación tiene consecuencias significativas. Por un lado, afecta el funcionamiento del Estado, debilitando su capacidad para garantizar la seguridad y la justicia.

Hay en este contexto, una normalización de las dinámicas de poder y de las prácticas que se dan alrededor de fenómenos en muchos municipios. Es una forma de violencia social y que en ha llevado a la imposición de Estados de excepción como en el año 2010. La siembra de cultivos ilícitos, la compra de tierras y el uso de prácticas de desalojos por grupos armados, es parte de ese contexto³.

Otros delitos como la violencia contra las mujeres son preocupantes en el departamento, uno de los datos más relevantes es que el departamento es el segundo a nivel nacional con mayor número de embarazos en niñas y adolescentes entre 10 a 19 años.⁶ La prevención de la violencia contra las mujeres se ha hecho difícil derivado de la normalización de esta problemática. Muchos casos de estos, incluyendo violencia contra niños, ocurren en el entorno familiar o en de relaciones cercanas, incluyendo la escuela lo que favorece la impunidad con la que se da este tipo de hechos, a pesar de las campañas realizadas por instituciones.

Otro factor que contribuye a la falta de denuncias es la debilidad del sistema de justicia. Además, la violencia contra niñas, niños y adolescentes es preocupante, con numerosos reportes de violencia sexual, explotación y trata de personas, según el sistema ALBA-KENETH.

Estos datos ayudan a entender las causas que están detrás de muchos de los conflictos sociales en el departamento por lo que su atención implica respuestas integrales que involucren a todo el conjunto de la sociedad⁴.

⁵ <https://www.caminos.gob.gt/alta-verapaz.html>

⁶ <https://osarguatemala.org/embarazo/>



II.



MARCO LEGAL VINCULADO AL PROTOCOLO



Normativa Nacional

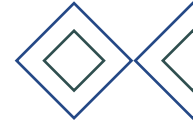
Constitución Política de la República de Guatemala

- **Artículo 1.** Protección a la persona. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común.
- **Artículo 2.** Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.
- **Artículo 4.** Libertad e igualdad. En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer, cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades. Ninguna persona puede ser sometida a servidumbre ni a otra condición que menoscabe su dignidad. Los seres humanos deben guardar conducta fraternal entre sí.
- **Artículo 46.** “Se establece el principio general de que, en materia de derechos humanos, los tratados y convenciones aceptados y ratificados por Guatemala, tienen preeminencia sobre el derecho interno”



Legislación y normativa relacionada

- ◆ Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto del Congreso de la República de Guatemala 11-2002.
- ◆ Ley General de Descentralización: Decreto del Congreso de la República de Guatemala 14-2002.
- ◆ Ley del Fondo para el Desarrollo Económico de la Nación, Decreto del Congreso de la República de Guatemala 71-2008. Ley Marco de los Acuerdos de Paz, Decreto del Congreso de la República de Guatemala 7-2013.
- ◆ Ley de Desarrollo Social. Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 42-2001
- ◆ Ley de Protección y Mejoramiento del medio ambiente. Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 68-86.
- ◆ Ley de Migración. Decreto del Congreso de la República de Guatemala 12-1998 Modificada con el Decreto 44-2016 del Congreso de la República, Código de Migración.
- ◆ Ley del Sistema de Alerta Alba-Keneth. Decreto del Congreso de la República de Guatemala 28-2010.
- ◆ Ley Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas. Decreto del Congreso de la República de Guatemala. 9-2009
- ◆ Ley de Áreas Protegidas y sus reglamentos. Decreto del Congreso de la República de Guatemala 4-89.



- ◆ Código Municipal Decreto del Congreso de la República de Guatemala 12-2002.
- ◆ Reglamento de la Ley de Áreas Protegidas. Acuerdo Gubernativo 759- 90.
- ◆ Política Nacional de Desarrollo Rural Integral. Acuerdo Gubernativo 196-2009.
- ◆ Política Agraria. Acuerdo Gubernativo 372-2014.
- ◆ Política Nacional Migratoria aprobada por la Autoridad Migratoria Nacional. Guatemala, 18 de octubre del 2023
- ◆ Reglamento de la Ley Reguladora de las Áreas de Reservas Territoriales del Estado de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 432-2002
- ◆ Prohibición de descargar aguas servidas, sustancias vegetales o químicas y desechos en los ríos y lagos. Decreto del Congreso de la República de Guatemala 1004.
- ◆ Reglamento Para El Manejo de Desechos Sólidos Hospitalarios Acuerdo Gubernativo No. 509-2001).

La Política Pública Departamental para la Atención de la Conflictividad en Alta Verapaz, 2018-2032, establece el marco orientador a nivel del departamento para el abordaje de los conflictos agrarios, sociales y ambientales.

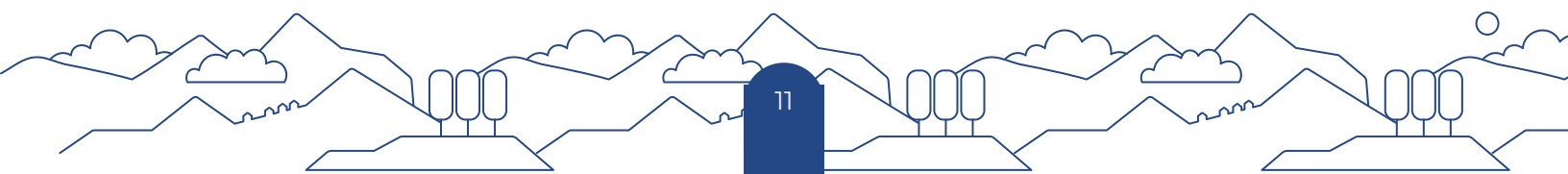
Normativa Internacional

Sistema Universal:

- Declaración Universal de Derechos (1948)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial (1965)
- Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (1979)
- Protocolo Facultativo de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial (1965).
- Convenio Número 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes (1989).
- Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (2007)
- Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (1979)
- Convención sobre los Derechos del Niño (1989)
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer (1952)

Sistema Interamericano:

- Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (1948).
- Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José" (1969)
- Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo de San Salvador (1988).
- Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígena (2016)



III. DEFINICIONES

CONFLICTO Y CONFLICTIVIDAD

Los conflictos ocurren en contextos concretos y, por tanto, sus causas se encuentran en las dinámicas sociales, políticas, económicas de un país. El conflicto supone un choque o una relación antagónica con otra persona o grupo, gobierno por la demanda de solución a sus necesidades. Cuando se manifiesta un conflicto, se inicia una dinámica un conflicto, a la que se “irán añadiendo elementos: desconfianza, incomunicaciones, temores, malentendidos, que, en un momento dado, puede llevar a una crisis y que, dependiendo de su abordaje, puede convertirse en violenta.

La conflictividad debe entenderse como el conjunto de factores y condiciones históricas y estructurales que posibilitan la aparición de conflictos o que determinan e influyen en el comportamiento de los actores frente al conflicto. Esto significa que son los aspectos de fondo los que propician el desencadenamiento y la emergencia del conflicto.

Marco en el que surge el conflicto y su abordaje

La conflictividad aumenta cuando existe un vacío en la atención de necesidades que no han sido suplidas por políticas públicas o esfuerzos privados.

La Política Pública Departamental para la Atención a la Conflictividad en Alta Verapaz (2018:27), define la Conflictividad Social cómo, Controversias derivadas de insatisfacción social por demandas y expectativas no atendidas principalmente por parte del Estado, que llevan a la permanencia de condiciones de inequidad, impedir oportunidades de desarrollo y afectar la convivencia pacífica.

Esto implica asegurar, que, en el marco de los acuerdos y compromisos surgidos de la resolución de conflictos, la implementación de mecanismos y acciones del Estado, sociedad civil y sector privado que reduzcan la desigualdad y mejoren las condiciones de vida de los habitantes.

La atención prioritaria de esta Política se enfoca en la conflictividad que surge de ausencia, debilidad, omisión y acción equivocada de las instituciones públicas.

Estructura social económica y política

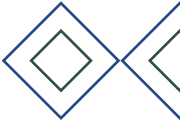
Conflictividad Social

Conflictos Sociales

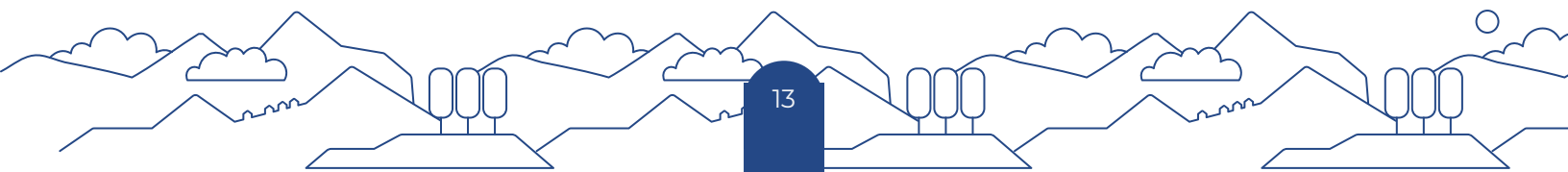
Abordaje del Conflicto

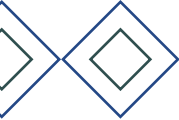


Fuente: Martínez, 2024



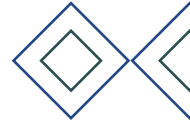
Tipología	Subtipologías	Definición
1. Salud	1. Disputas por el Acceso y la calidad de los servicios de salud: • Deficiencias en la prestación de servicios • Falta de infraestructura, insumos y equipo • Malas prácticas del personal de salud (mala atención, mala práctica médica, robo de insumos, conflictos de intereses)	Son conflictos derivados de la no prestación o prestación irregular de servicios públicos, políticas sociales o asignación de recursos por parte del Estado o sus concesionarios. Surgen entre distintos actores sociales (debido a problemas relacionados con el acceso, la calidad, la equidad o la gestión de los servicios de salud. También refiere a la garantía de derechos de los trabajadores de salud y las condiciones laborales.
	2. Conflictos por condiciones y/o demandas laborales del personal de salud • Falta de contrataciones • Reubicación de personal • Despidos de personal • Derechos sindicales	Tensiones derivadas por la infraestructura o la no construcción de la misma en comunidades por la falta de planificación, inversión o por la imposibilidad de construcción en áreas cuya posesión no está registrada.
	3. Conflicto derivados por la deficiencia en la planificación, administración y asignación presupuestaria.	
	1. Irregularidades en el manejo de programas de apoyo (alimentación, valija didáctica, remozamientos). • Falta de contrataciones • Reubicación de personal docente • Despidos de personal • Derechos sindicales	Conflictos que se producen cuando el derecho a la educación se ve vulnerado o limitado, generando movilizaciones sociales, protestas o reclamos colectivos por parte de los sectores afectados. Puede darse por decisiones o políticas educativas que afectan la estructura, el financiamiento o el contenido del sistema educativo.
	2. Conflictos por condiciones y/o demandas laborales del personal de educación. • Bajo número de contrataciones • Decisiones de reubicación de personal • Despidos de personal • Derechos sindicales	



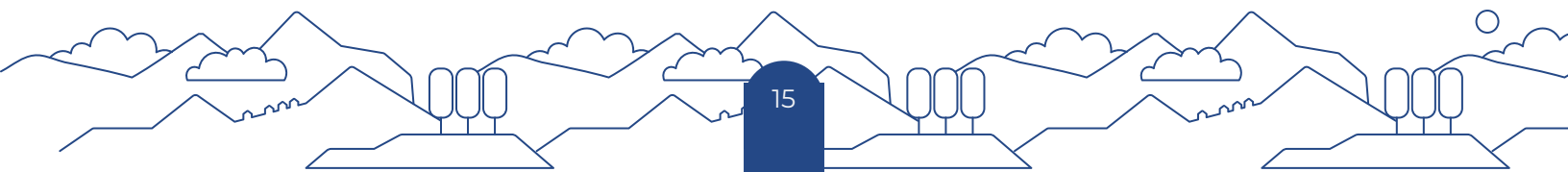


2. Educación	3. Disputas por el acceso y calidad a los servicios educativos · a. Deficiencias en la prestación de servicios · b. Falta de infraestructura, mobiliario y equipo · c. Insuficiente personal docente · d. Malas prácticas del personal de educación (cobros ilegales, acoso sexual, alcoholismo, incumplimiento de labores) y debilidad de los mecanismos de investigación o sanción.	
	4. Calidad educativa y administrativa · Falta de personal con la experiencia correspondiente en las áreas específicas. · Debilidad en el cumplimiento de los procedimientos administrativos por parte del garante.	
3. Seguridad Ciudadana	1. Falta de prestación de servicios de Seguridad ciudadana · Seguridad vial · Insuficiente personal policial en los municipios · Falta de infraestructura, cobertura policial · Gestión de riesgos. · Conformación de grupos ilegales de seguridad	Disputas en el marco de una sociedad con altos indicadores de violencia e inseguridad ciudadana con amplia actuación de grupos criminales. Capacidades del Estado y sus instituciones para garantizar la seguridad y el acceso a la justicia.
4. Energía Eléctrica	1. Conflictos por la prestación de servicios de energía eléctrica · Conexiones irregulares · Servidumbres de paso · Falta de cobertura del servicio de energía eléctrica · Cobros excesivos e ilegales · Deficiencias en la prestación del servicio · Conflicto por las tasas de alumbrado público	Aborda las tensiones, disputas o enfrentamientos que surgen entre comunidades, usuarios, empresas proveedoras y autoridades estatales debido a problemas relacionados con el acceso, la calidad, el costo o la gestión de la energía eléctrica.





5. Servicios Públicos Municipales	1. Ordenamiento Territorial Funcionamiento de mercados: (uso de banquetas y espacios públicos) • Conflictos derivados por la prestación de servicios municipales • Falta de acceso y calidad de servicios básicos (vías de acceso, agua, drenajes, recolección de basura). • Incumplimiento de requerimientos técnicos de proyectos • Politización de organizaciones comunitarias. • Politización de programas y proyectos sociales gubernamentales o municipales	Conflictos que surgen se manifiestan cuando los ciudadanos perciben que los servicios públicos administrados por el gobierno municipal —como agua potable, recolección de basura, saneamiento o drenajes— son insuficientes, ineficientes o inequitativos, generando protestas, demandas o confrontaciones con las autoridades.
Capítulo Aparte: Conflictos en Condición de Crisis	• Retenciones • Amenaza de linchamientos • Bloqueos de carreteras. • Toma de edificios públicos • Politización de la entrega de programas sociales	Son situaciones de tensión social, política, económica o institucional que, al no ser atendidas adecuadamente, se agravan hasta convertirse en crisis profundas que afectan la estabilidad de comunidades o el departamento. Comienzan como un conflicto que se intensifica por falta de diálogo, falta de respuestas o polarización de las partes convirtiéndose en una situación crítica que pone en riesgo el orden social, la gobernabilidad o la paz.



IV.



ALCANCE, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS RECTORES DE ATENCIÓN DE LA CONFLICTIVIDAD SOCIAL.

Clasificación de conflictos sociales Tipología y subtipologías de conflictividad social ⁷



4.1 Alcance

El presente protocolo busca orientar sobre los procedimientos a seguir por la Comisión de Atención a la Conflictividad Departamental de Alta Verapaz para el registro, atención y seguimiento de conflictos sociales ocurridos dentro del departamento y, que permitan su abordaje integral por parte de las instituciones mandatadas para ello. Su uso favorece medidas orientadas a la resolución y transformación del conflicto.



4.2. Objetivos



Establecer procedimientos para la atención de conflictos sociales en Alta Verapaz y su abordaje integral.



Unificar criterios de atención a la conflictividad social en el marco de la Comisión Departamental de Atención a la Conflictividad.



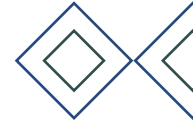
Contribuir a la creación de acuerdos a través de la aplicación de métodos alternos de resolución de conflictos sociales y acciones de seguimiento y monitoreo.

a. Principios

El abordaje de los conflictos y la aplicación de los procedimientos aquí descritos, deberán de atender los principios siguientes¹:

- a. Objetividad:** La objetividad se entenderá como la capacidad de tomar decisiones a partir de la recopilación y análisis objetivo de la información, así como el análisis técnico, social y cultural que contribuyan a reducir las actuaciones empíricas y aquellas basadas en juicios personales.
- b. Imparcialidad:** Está referida a la capacidad que tenga los funcionarios de garantizar la equidad en el trato y la ausencia de prejuicios hacia cualquiera de las partes involucradas en un conflicto social. La búsqueda de soluciones se basará exclusivamente en hechos verificables, el marco legal aplicable y la promoción de un diálogo constructivo, sin otorgar ventajas o desventajas basadas en la posición, el poder o la representación de las partes.
- c. Coherencia:** Se refiere a la capacidad que tienen los actores que intervienen en la atención y abordaje del conflicto para actuar asegurando la unidad en la aplicación de los procedimientos, criterios y decisiones a lo largo de todas las etapas de la atención a un conflicto social. Esto implica que las intervenciones, desde la recepción del caso hasta el seguimiento de los acuerdos,

⁷. Definidas y validadas por la comisión departamental de atención de la conflictividad en 2025



mantendrán una línea lógica y predecible, evitando contradicciones o arbitrariedades que puedan menoscabar la confianza de las partes o la eficacia del proceso.

d. Coordinación: Se entenderá como la capacidad que tienen las instituciones y organizaciones que intervienen en la atención y abordaje de un conflicto para implementar acciones comunes o compartidas en donde se ponen a disposición del grupo, recursos, conocimientos, herramientas, información, etc.

e. Pertinencia cultural: La atención de casos debe reconocer y respetar la diversidad cultural de las comunidades y pueblos involucrados en la conflictividad social en el departamento de Alta Verapaz. Esto implica comprender y considerar las cosmovisiones, sistemas de valores, prácticas consuetudinarias, formas de organización social, idiomas y mecanismos tradicionales de resolución de conflictos propios de cada contexto. Las estrategias y herramientas empleadas tomarán en cuenta estas particularidades culturales, buscando generar soluciones legítimas y sostenibles que sean coherentes con la identidad de los pueblos en el territorio y fomentando el diálogo intercultural.

f. Equidad de género: Las acciones de este protocolo estarán centradas en la defensa de los derechos humanos, la generación de oportunidades, la inclusión en la toma de decisiones de hombres y mujeres. Se promoverá la participación activa de las mujeres en todo el proceso de negociación, mediación y el monitoreo de acuerdos. Su manifestación más concreta se expresará en los documentos legales en donde las mujeres obtendrán los mismos derechos que los hombres.

g. Participación de la juventud: La atención a la conflictividad vinculada a la participación de juventudes debe partir del reconocimiento pleno de su derecho a incidir en los procesos sociales. Se prioriza la participación significativa de las juventudes

en todas las etapas del abordaje del conflicto, reconociendo sus saberes, experiencias, propuestas y garantizando su voz y toma de decisión de las juventudes, como elementos esenciales para la transformación social⁸.

h. Buena fe: La atención de la conflictividad social implica que el Estado, gobiernos locales y los actores sociales que confluyen en el abordaje del conflicto, participan con transparencia y buena voluntad, generando confianza entre las partes para su resolución.

i. Uso del diálogo: La atención de la conflictividad social se fundamenta en el diálogo el cual se centra en la comunicación empática, la escucha activa y la construcción de soluciones. Parte de la convicción de que el diálogo genuino es la vía más efectiva para transformar los conflictos

b. Enfoques

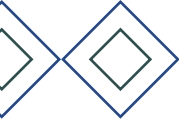
a. Enfoque de derechos: la compleja y múltiple realidad de la conflictividad social en Alta Verapaz hace indispensable que su abordaje tenga como eje, el enfoque de derechos. Este enfoque es fundamental para que todas las instituciones y organizaciones favorezcan la garantía de derechos. Este enfoque integral y de derechos permite comprender mejor, la relación entre los cambios estructurales y económicos que se producen en el territorio y el surgimiento de conflictos. El enfoque de derechos permite visualizar que los conflictos generan situaciones de vulnerabilidad en personas y comunidades.

b. Acción sin daño: es un enfoque ético y metodológico que busca prevenir o minimizar los efectos negativos no deseados de las intervenciones, ya sean humanitarias, de desarrollo o de cualquier tipo, en contextos de conflicto o vulnerabilidad.

c. Enfoque de derechos de los pueblos

⁸ La participación de jóvenes en la transformación de conflictos implica desarrollar estrategias departamentales que involucren a municipalidades, organizaciones juveniles de sociedad civil y comunitarias en esos procesos



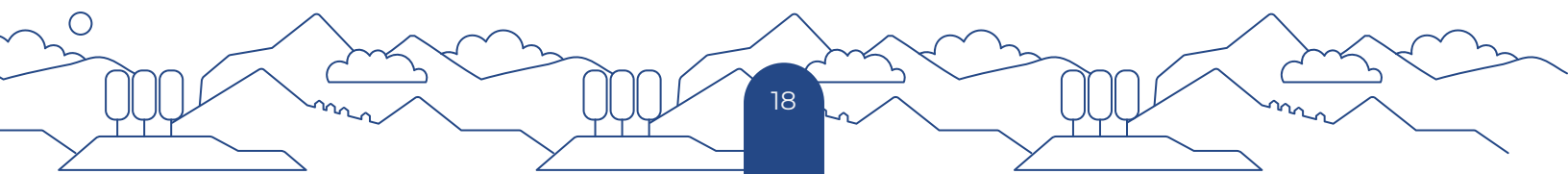


indígenas: es el reconocimiento y la protección de los derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas, incluyendo sus derechos a sus propias formas de organización, normas comunitarias, tierra, la cultura y la libre determinación de su desarrollo. Implica garantizar la igualdad y la no discriminación, así como el acceso a la justicia y a los recursos necesarios para su bienestar.

d. Gobernanza territorial: Se refiere a la manera en que se articulan y concilian los intereses de diversos actores en un territorio determinado, con el objetivo de lograr una gestión pública más efectiva, inclusiva y sostenible. Este enfoque reconoce la diversidad territorial, es decir, las particularidades económicas, sociales, culturales y ambientales de cada región, promoviendo la colaboración multisectorial y la participación democrática, permitiendo que las decisiones públicas reflejen las necesidades y aspiraciones locales, además de impulsar el desarrollo sostenible.

e. Enfoque de transformación de conflictos: parte de una visión del conflicto que reconoce en el mismo la capacidad de generar cambios (ya sea destructivos o constructivos) en varios niveles de la sociedad. Es una visión del conflicto que plantea la importancia de trabajar no sólo la parte vinculada al contenido de un conflicto y la resolución de este, sino también trabajar sobre la relación entre las partes para fortalecer la misma en favor de acuerdos duraderos y condiciones que favorecen la sostenibilidad de estos. En ese sentido, busca trabajar sobre las estructuras sociales, las relaciones y las dinámicas subyacentes que causan los conflictos, buscando cambios a largo plazo y no solo la resolución del problema inmediato.

f. Enfoque de Juventud: Reconocer a las y los jóvenes como actores claves para la consolidación de la paz, a través de la participación activa, inclusiva y protagónica en los procesos de resolución de conflictos. Se basa en el reconocimiento y respeto a sus derechos, busca generar espacios seguros para su participación y fortalecer su rol como agente de cambio social.



V.



PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN Y ABOR- DAJE DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

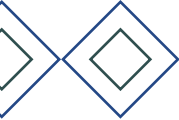
La atención de la conflictividad social requiere contar con un proceso previo de identificación de los principales problemas sociales que puedan escalar en conflictos. Disponer de esta información permite promover y facilitar una intervención con carácter anticipatorio y preventivo.

También se debe identificar las políticas públicas relacionadas con las demandas sociales y la situación de conflictividad social. Esto permite tener criterios claros para la atención de los casos a lo largo de todas las etapas, favoreciendo el diálogo inclusivo entre los diferentes actores. Para ello, se puede utilizar este formato:

Análisis de políticas públicas						
Problemática identificada que debe atenderse	Política que aborda la problemática identificada/ Objetivo de la política	Enfoques de la política	Beneficiarios	Normativas vinculadas/ derechos protegidos	Acciones de la PP	Institución responsable

Es importante tener claro que la Comisión Departamental de Atención a la Conflictividad no puede abordar todo tipo de conflictos o problemas sociales que ocurren en el departamento, sino solamente aquellos que puedan escalar a situaciones complejas que afecten los derechos fundamentales de la población (alto impacto). En este sentido, para proceder a la identificación de casos que serán atendidos debe revisar si se cumplen algunos de los siguientes criterios. Esto permite aceptar los casos con mayor claridad:

- Que la solicitud de las comunidades se encuentre dentro de los casos de conflictividad social definidas por la CDAC y la Política Departamental de Atención a la Conflictividad.
- Qué escape de las competencias o capacidades de los gobiernos municipales para atenderlos.
- Que existan conflictividades sociales que pongan en riesgo los derechos a la vida, y seguridad humana de amplios sectores poblacionales o que sean casos históricos.

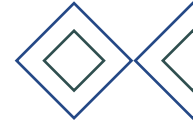


- d. Que existan problemas que afectan directamente a poblaciones vulnerables y pueden escalar en el nivel de tensiones (violencia)
- e. Que se identifiquen conflictividades sociales que tienen la potencialidad de generar un impacto social o político de amplias repercusiones.
- f. Que se registren problemas sociales que puedan afectar la gobernabilidad y el orden público.
- g. Que el conflicto social revele un riesgo grave que modifique de manera sensible la vida y permanencia en el territorio de comunidades vulnerables.

Se debe identificar los problemas que tienen la potencialidad de escalar a conflictos sociales graves utilizando la siguiente matriz:

Identificación del conflicto:	
Municipio/comunidad:	
Fecha:	
1. Descripción de la problemática	☐ ¿Existe una problemática claramente identificada en el territorio? ☐ ¿La problemática está relacionada con educación, salud, servicios municipales, seguridad ciudadana, energía eléctrica, condiciones de crisis? ☐ ¿Ha generado tensiones previas?
2. Poblaciones vulnerables	☐ ¿Hay presencia de pueblos indígenas, comunidades rurales, mujeres, niñez, personas con discapacidad u otros grupos vulnerables? ☐ ¿Estas poblaciones han sido históricamente excluidas o afectadas? ☐ ¿Se ha consultado a las comunidades sobre el conflicto?
3. Otras poblaciones que pueden verse afectadas	☐ ¿Existen otros actores sociales involucrados (empresas, autoridades locales, organizaciones civiles)? ☐ ¿Hay riesgo de que la problemática afecte las comunidades? ☐ ¿Se han identificado posibles alianzas o tensiones entre grupos?
4. Derechos en riesgo	☐ ¿Se podrían vulnerar derechos humanos fundamentales (agua, salud, vivienda, participación, identidad)? ☐ ¿Hay denuncias previas por violaciones de derechos? ☐ ¿Hay intervenciones institucional previas para abordar este conflicto?
5. Factores que pueden llevar al escalamiento del conflicto	☐ ¿Hay falta de diálogo entre las partes involucradas? ☐ ¿Se han identificado discursos que polarizan a las partes? ☐ ¿Existen antecedentes de violencia o uso indebido de la fuerza? ☐ ¿Hay presencia de actores externos que puedan influir negativamente? ☐ ¿Se percibe desconfianza hacia las autoridades o instituciones?





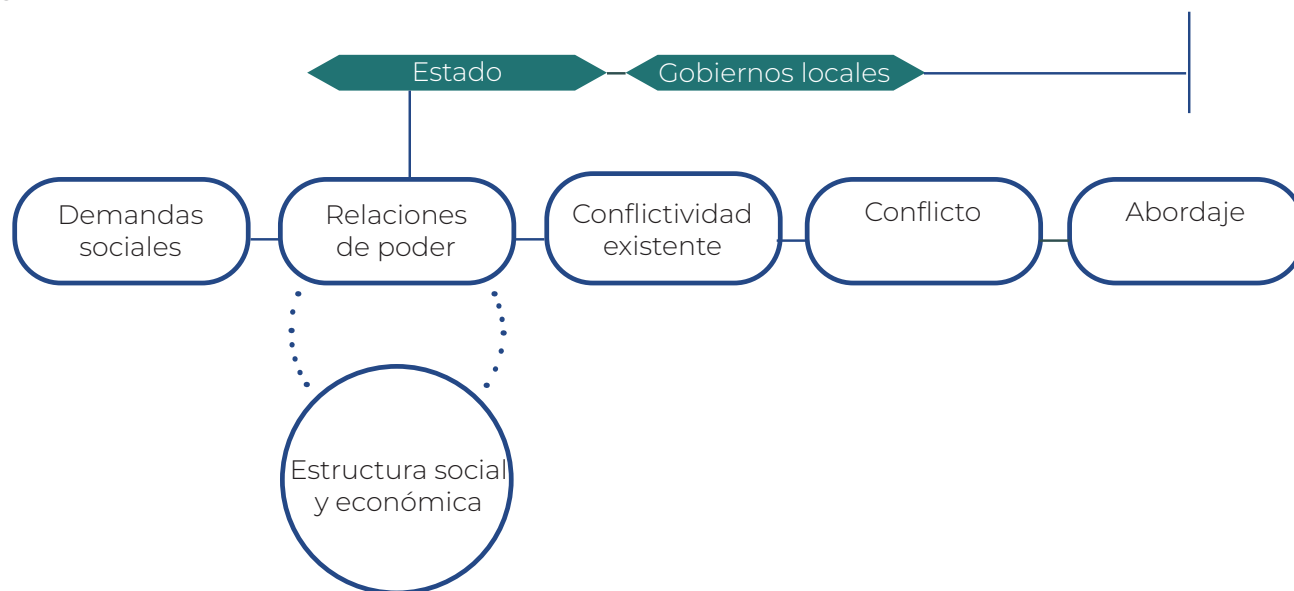
Identificar conflictividad latente y el escalamiento de conflictos corresponde a una visión preventiva que es necesario fortalecer a través de reportes, análisis y un sistema de alerta temprana robusto que puede ser alimentado por redes comunitarias, gobiernos municipales, organizaciones de sociedad civil o instituciones estatales presentes en el territorio y que anticipe el surgimiento de conflictos o evitar escaladas de violencia, teniendo como acciones primordiales, la recolección, procesamiento y análisis de información de situaciones de conflicto cuyo propósito es brindar y orientar la toma de medidas o acciones que eviten el surgimiento o escalada de un conflicto

Debe tenerse en cuenta que la conflictividad social tiene un carácter multidimensional, por lo que analizar sus causas supone la revisión de factores estructurales y un abordaje integral y multisectorial. En gran medida, las diferentes expresiones de la conflictividad son conflictos sociales y, por tanto, están relacionados de diversas maneras. A lo largo de la historia del país —y Alta Verapaz no es la excepción— uno de los aspectos más notorios ha sido la falta de una atención integral a los conflictos sociales.

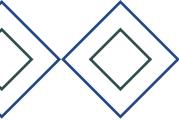
En muchos casos, las intervenciones se han centrado en las manifestaciones del problema, sin abordar sus causas estructurales. Esta situación se explica por la fragilidad institucional, la escasa inversión social y la centralización del Estado, factores que han contribuido a la exclusión social y al incremento de la pobreza. Por ello, cualquier abordaje de la conflictividad debe considerar este contexto de manera prioritaria.

El contar con información actualizada de las comunidades, a través de la institucionalidad, municipalidades, mesas municipales de atención y organizaciones de sociedad civil es un paso previo para todo proceso de atención. Una visión sistémica de la conflictividad nos permite identificar diversos niveles de la misma y el surgimiento de relaciones conflictivas, muchas de estas de larga data, que generan conflictos, los cuales se desarrollan en el marco de conflictividades específicas (social, ambiental, agraria, de seguridad, etc.). La suma de las conflictividades específicas en su conjunto articula la departamental.

Dinámica de la conflictividades Social



Fuente: Martínez, 2024



Los conflictos sociales pueden estar vinculados a diversas problemáticas, todas ellas atravesadas por la presencia del Estado, su institucionalidad y su capacidad —o incapacidad— para ejercer control sobre la inversión privada, las prácticas sociales y las interrelaciones que se generan entre estos factores. A pesar de esto, aún se carece de medios institucionales eficaces para canalizar los conflictos adecuadamente y evitar su escalada. De esa cuenta, la acumulación de conflictos, su duración en el tiempo genera otro problema que debe visualizarse como parte del abordaje: la credibilidad y legitimidad de las estructuras estatales frente a las comunidades. La débil credibilidad se convierte en un factor que escala las reacciones de los actores (medidas de hecho, tomas de carreteras, edificios, retención de personas, entre otras) y dificultan procesos de diálogo (las mesas de diálogo son percibidas como medidas de dilatación del conflicto) por lo que deben desarrollarse medidas que permitan trabajar sobre esto (comunicación, resignificación del diálogo) y ganar en credibilidad y legitimidad.

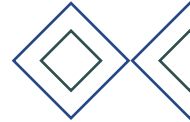
En este contexto, no debe olvidarse que, en el abordaje de muchos de los conflictos, el Estado (gobierno central, departamental y municipalidades) es mediador, juez y parte, por lo que su actuación no es percibida como imparcial, sino como actor interesado. La articulación intersectorial es un elemento necesario para la atención, gestión y resolución de conflictos. La identificación previa de conflictos o posibles problemas es importante.

El conflicto social se expresa tarde o tempranamente, de una u otra manera, a través de conductas activas o pasivas y estas expresiones pueden ser reconocidas o ignoradas por el otro actor al inicio del conflicto, y como consecuencia de ello las partes o actores pueden radicalizar más las estrategias y realizar acciones más visibles con el fin de ingresar sus demandas sociales a la esfera pública, visibilizando así el conflicto social.

En muchos de los conflictos sociales en el departamento incluye como antecedente el desconocimiento por parte del Estado de los reclamos comunitarios y sus necesidades, sus liderazgos, así como una historia de violencia estatal

En esa dirección, se pueden trabajar en la capacitación, la actualización de instrumentos y crear mecanismos eficaces de comunicación para la identificación, el diagnóstico y el análisis de los conflictos.



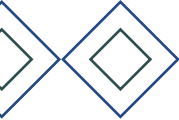


Instituciones vinculadas ⁹

Sector	Instituciones
Estatad	PDH, PGN, MAGA, MARN, CONAP, INAB, COPRECON, CO-PADEH, SPP, Gobernación Departamental, Comisión Departamental de atención a la conflictividad MINGOB, MSPAS, MINTRAB, MINEDUC, SESAN CONRED, MP, PNC, OJ (Centros de Mediación) Municipalidades (juzgados municipales, Comisiones Municipales de atención a la Conflictividad), CODEDE AV y sus comisiones. MIDES. INTECAP, IGM. CONJUVE
Sociedad civil	Observatorio Ciudadano, Pastoral Social de Verapaz, Ongs en los territorios, Iglesias, Multisectorial de Atención a la Conflictividad de Alta Verapaz, Sector académico, organizaciones comunitarias, y redes de jóvenes.
Cooperación internacional	Cooperantes internacionales (FAQ, ONUMJERES, OACHUDH, Swiscontact)
Sector privado	Observatorio Ciudadano, Pastoral Social de Verapaz, Ongs en los territorios, Iglesias, Multisectorial de Atención a la Conflictividad de Alta Verapaz, Sector académico, organizaciones comunitarias, y redes de jóvenes,

9. Este listado puede ampliarse y actualizarse con los mapas de actores en el departamento que realiza la institucionalidad pública y organizaciones de sociedad civil.





5.1. Etapa previa

La prevención de conflictos es un criterio fundamental en la estrategia de atención a la conflictividad, tal como se expresa en la política departamental. Esto significa trabajar en la creación de mecanismos formales e informales capaces de resolver los conflictos por vías no violentas. En este sentido, la participación de instituciones, municipalidades, organizaciones no gubernamentales, redes comunitarias, grupos de jóvenes, sector privado entre otros, son claves para comprender mejor las causas de un conflicto y sus soluciones alternativas, así como impulsar medidas que den respuesta a las distintas necesidades y permitan consolidar soluciones en el departamento. La prevención de los conflictos son las acciones emprendidas a corto, medio y largo plazo con el fin de evitar la emergencia de un conflicto latente entre partes enfrentadas o, en caso de manifestarse, impedir su escalada hasta una situación de violencia abierta o su reaparición.

La prevención de conflictos se basa en tres principios fundamentales: la reacción temprana ante las señales de un conflicto potencial, un enfoque integral para reducir las tensiones que pueden escalar el conflicto violento, y el esfuerzo por atender y resolver las causas que provocan el conflicto. De esa cuenta, el enfoque preventivo implica esfuerzos intersectoriales para establecer roles, competencias y acciones. La política departamental de atención a la conflictividad debe orientar esa articulación preventiva.

Los conflictos sociales están, en su mayoría, dentro de las competencias de atención de las municipalidades y, por tanto, mediante el diálogo y los estudios que hagan las diferentes oficinas técnicas, se pueden establecer soluciones dentro de las competencias municipales.

Las Comisiones Municipales de Atención a la Conflictividad (CMAC) constituyen un espacio para el abordaje de conflictos a nivel local. Funcionan como mesas técnicas orientadas a abordar y transformar casos de conflictividad social, mediante procesos de coordinación interinstitucional. Su papel es el punto de partida para identificar, analizar y canalizar conflictos dentro del ámbito municipal. En el caso de los conflictos sociales pueden mediar la atención por la municipalidad.

Estas comisiones evalúan si el problema puede ser resuelto por el juzgado municipal u otras instancias municipales. En caso de que el conflicto exceda las competencias, capacidades del municipio o suponga un grave riesgo debido a la escalada del mismo, este será derivado a la Comisión Departamental de Atención a la Conflictividad (CDAC), instancia encargada de su conocimiento, tratamiento o derivación.

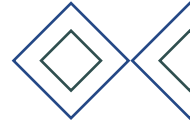
Es importante tener en cuenta que las manifestaciones de los conflictos expresadas en marchas, bloqueos, peticiones directas al gobierno central, escapan de la competencia municipal y debe trasladarse a las instituciones correspondientes¹.



5.2. Atención del caso

Para la atención de casos se establecen que se explica en el siguiente flujograma de atención:





CONFLICTO SOLICITUD

UTAC Recibe el caso y abre expediente

Revisar información y documentación existente

Registro y asignación de código

Identificar el nivel de conflictividad del caso

Análisis de competencia

Conclusión del caso: Resolución, finalización o cierre

Se registra el caso y se traslada a la CDAC

Se admite el caso para su abordaje

No se admite el caso: Se debe informar razones a solicitantes

Estudios técnicos o sociales

Análisis del caso

Derivación del caso a institución competente

Se determina que no es competencia del CDAC o excede capacidades

Traslado de caso e información competente

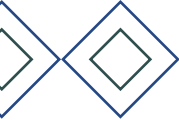
Implementación, estrategia y

Diseño de estrategia de abordaje

Seguimiento del caso

Transformación del conflicto: Acuerdos

Monitoreo y evaluación abordaje



1. Solicitud de atención del conflicto

En este paso se tiene conocimiento o solicitud para atender un conflicto. Los casos son recibidos por una institución estatal, municipalidad o por la UTAC. Luego de exceder la atención en nivel previo.

Atención del conflicto	Identificación del conflicto
Atención del caso a nivel Municipal	
Atención del caso a nivel institucional	
Atención del caso a nivel de la UTAC	

Se procede a marcar en la casilla de identificación del conflicto, cual es el nivel de atención que debe darse.

2. Recepción del caso por la UTAC

El caso puede ser recibido por la UTAC por:

- ◆ Solicitud de un grupo de personas o comunidades
- ◆ Por referencia de la municipalidad al exceder sus competencias después de un análisis que puede ser hecho por la CMAC
- ◆ Por solicitud de organizaciones de sociedad civil, organizaciones campesinas o indígenas, autoridades ancestrales
- ◆ Por referencia de la Gobernación Departamental
- ◆ A solicitud del gobierno central a la Gobernación Departamental, sin embargo, este debe revisarse con los criterios establecidos en el protocolo, en particular el análisis de competencia.

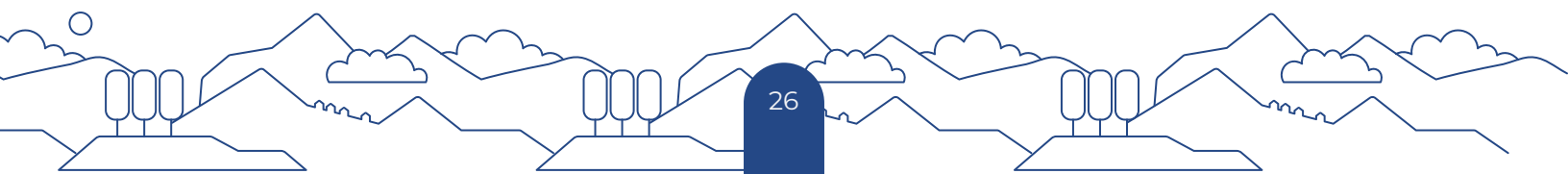
Al recibir el caso, la UTAC procede a abrir un expediente. Sin embargo, si el caso que se presenta ya se encuentra judicializado o, si existe la comisión de un delito de acción pública o sentencia, este no podrá atenderse, aunque si puede dar seguimiento a la evolución del mismo.

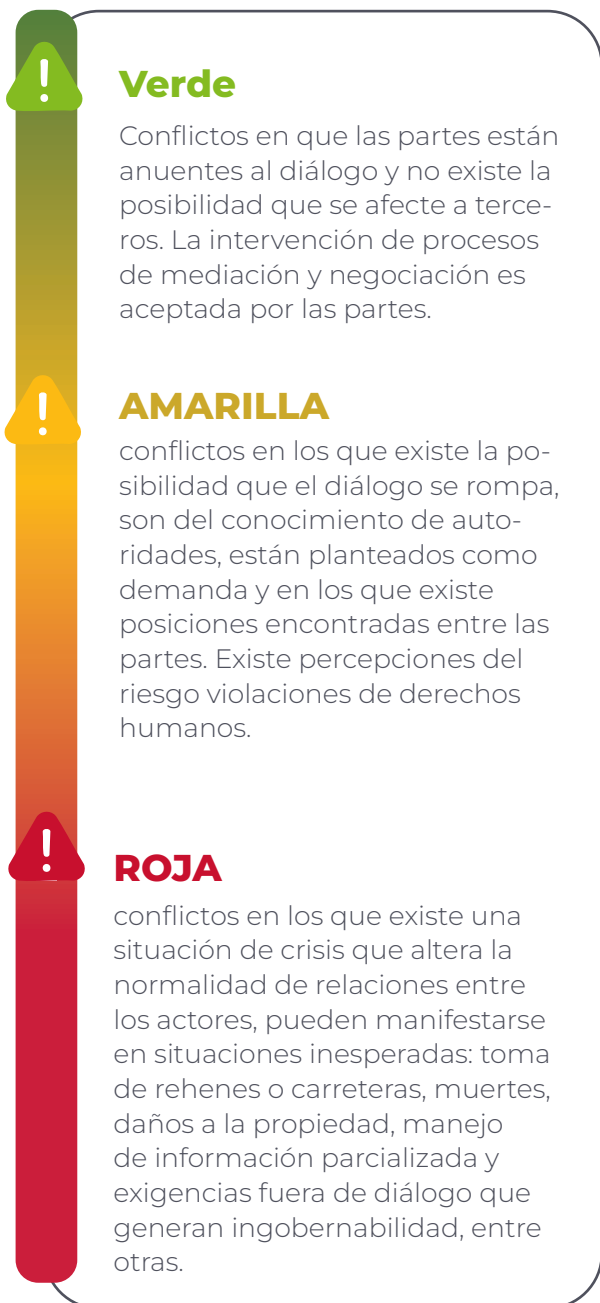
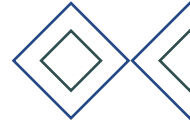
3. Registro del caso

Lo primero que debe hacerse es revisar si hay documentación o medios que acompañan a la solicitud. En caso de ser una solicitud de una persona individual o un grupo de personas, se necesitará registrar documentos de identificación y datos de contacto. Debe aclararse a la persona o grupo que presenta la solicitud que la CDAC se reserva la posibilidad de admitir un caso a partir del análisis de competencia, o si se identifica que el mismo no reúne condiciones para ser conocido.

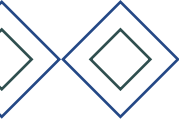
Al registrar el caso se asigna un código al mismo, siguiendo las indicaciones del Sistema único de Información (SIU). Se debe identificar el nivel de conflictividad del caso utilizando los criterios de la Política Pública Departamental para la Atención a la Conflictividad en Alta Verapaz y las herramientas de apoyo:

Se define el uso del concepto ALERTA, con la condición de activarlo de acuerdo con las categorías y niveles en los que se encuentren los conflictos a abordar. Para ello se utiliza la semaforización de los casos para evaluar el nivel en que se encuentra:





Estos criterios pueden ayudar a determinar si el caso es de alto impacto y con ello, establecer los mecanismos de articulación interinstitucional necesarios. Esta semaforización puede ayudarse con una ponderación a partir de una serie de factores que evalúan el nivel de escalada del conflicto, utilizando una escala de 1 a 5 donde el 1 representa el nivel de menor riesgo y el 5, el de mayor riesgo.



Criterios	Ponderación
Amenaza la gobernanza territorial	
Tiene un alto nivel de violencia	
Sobrepasa las capacidades institucionales	
Existe un riesgo alto de violación de derechos humanos	
Existen de medida de hecho	
Alta cobertura mediática	
Alta cobertura geográfica y poblacional	
Ausencia del marco institucional de respuesta oportuna y pertinente	
Importancia estratégica para el Estado	

Como resultado de este análisis, se pueden tener criterios para el análisis de competencia.

4. Análisis de competencia

Se evaluará la admisión o no de una solicitud de atención de un caso en base al nivel de conflictividad y si este puede ser atendido a nivel municipal institucional. Si es un caso de alto impacto, este podrá ser admisible para ser atendido por la Comisión. Para las solicitudes de atención que no sean admitidas y que sean derivadas, el expediente será trasladada a la institución correspondiente, aunque se debe dar seguimiento al abordaje que se dé a este conflicto. Si es necesario se podrá adjuntar alguna recomendación u opinión técnica respecto a las razones por las que el caso está siendo referido.

Se recomienda que en cualquier circunstancia se informe por escrito al solicitante de la intervención las razones por las cuales se admite, refiere o rechaza la petición de intervenir.

5. Traslado del caso a la CDAC

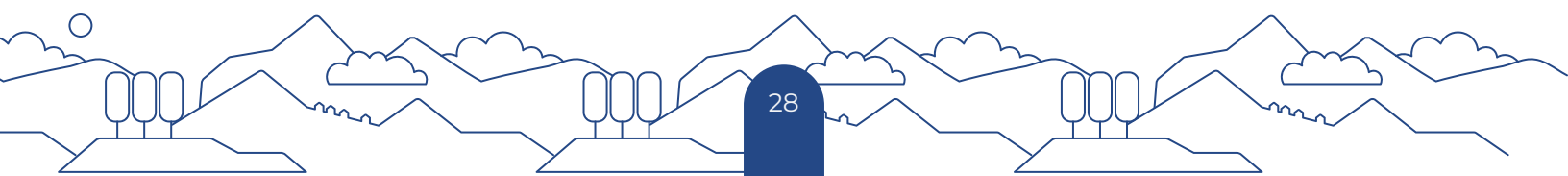
La referencia del conflicto a la CDAC debe tener en cuenta la magnitud del caso, el riesgo a la gobernanza y los recursos disponibles como un criterio para su admisión o su derivación a una instancia con el mandato para ello.

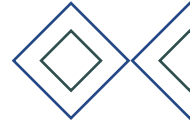
En el expediente de incluirse el formulario de solicitud de atención y todos los documentos, análisis, constancias y papelería vinculada al caso, hasta el informe de cierre. Si ya se tiene registro del caso, se procederá a hacer una actualización del mismo.

6. Análisis del conflicto:

En esta etapa, se debe hacer un análisis de las causas (problema) que lo originaron, el conocimiento de personas, organizaciones o instituciones que manifiestan abiertamente un interés alrededor de la disputa y ejercen alguna acción para intentar satisfacer sus intereses (actores), el contexto histórico y presente en el que el conflicto se desarrolla (condiciones) y la evolución que el conflicto ha tenido a lo largo del tiempo (proceso); se ha incorporado a este análisis también, la visión cultural de los actores con la intención de enfatizar la necesidad de adecuar todas las intervenciones que se hagan en la transformación del conflicto, al contexto en el que se interviene y el análisis del marco legal para avanzar en la identificación de las normas, leyes, reglamentos o políticas que enmarcan el conflicto.

Para contar con más elementos de soporte para la atención de los casos que se admitan y, si es necesario, podrán realizarse estudios sociales pertinentes.

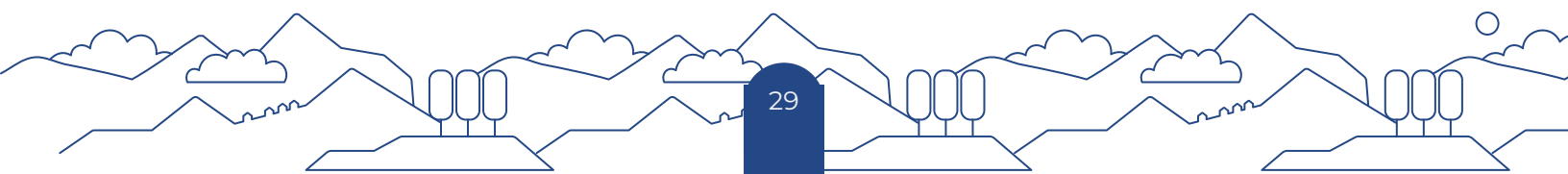




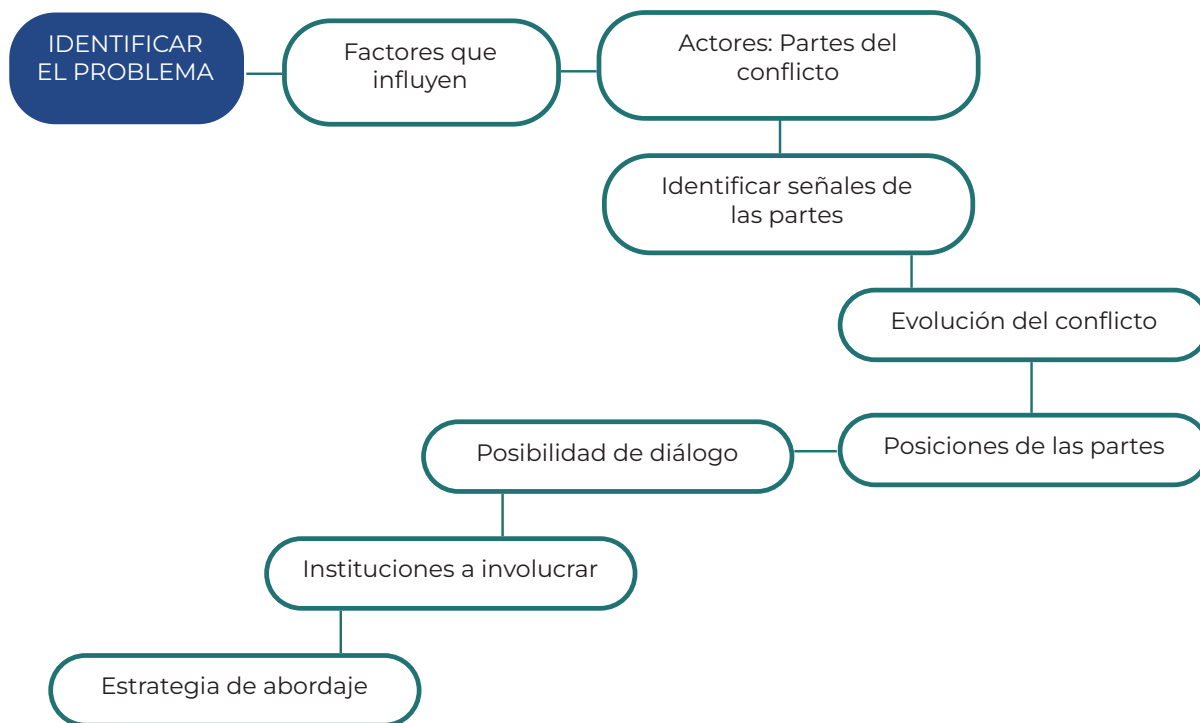
Toda la información, así como el análisis del conflicto es útil para iniciar, diseñar la estrategia de intervención, su derivación o el acompañamiento, participar o convocar espacios de diálogo constructivo, así como monitorear la evolución del caso. Este análisis se inicia con la información recibida de las personas, organizaciones o instituciones que ha presentado la solicitud de intervención, pero además apoyarse en los análisis de fuentes secundarias o de entrevistas a actores indirectamente involucrados en el conflicto. El análisis se completará al obtener la versión de todas las partes. Si se tiene un caso ingresado, esta información ayuda a actualizarla.

Esta fase debe hacerse de forma colegiada al interior de la Comisión Departamental de Atención a la Conflictividad, más que el trabajo de la persona que recibe e ingresa la información. Estas preguntas pueden orientar el análisis:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cómo se originó el problema?
- ¿Cuál ha sido su evolución en el tiempo?
- ¿Cuáles son las manifestaciones (hechos más destacados) de éste?
- ¿Qué factores influyen en el problema?
- ¿Qué necesita cada una de las partes?
- ¿Cuáles son los intereses contrapuestos existentes?

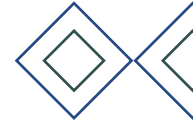


Análisis del conflicto:



- La identificación de actores: Se refiere a la caracterización inicial de las partes, estableciendo con claridad el origen de los actores, sus relaciones, pertenencia étnica, pertenencia gremial o cualquier forma de asociación, organizaciones acompañantes, alianzas, etc.
- Análisis de actores (quién es una o un actor, tipo de actores): se refiere a las personas, organizaciones o instituciones que expresan abiertamente un interés respecto a los resultados de la disputa y actúan en la búsqueda de satisfactores para esos intereses.
 - ¿A quiénes afecta y quiénes se involucran en él?
 - ¿Cuáles son las posiciones/percepciones que las y los actores tienen del conflicto?
 - ¿Cuáles son las posiciones/percepciones que las mujeres tienen frente al conflicto?
 - ¿Cómo se evalúa la voluntad de las partes para dialogar?
- ¿Quiénes están directamente implicados?
- ¿Quiénes están indirectamente implicados, pero tienen interés o pueden influir en los resultados?
- ¿Qué estructuras de poder (tradicionales o no), especialmente las relacionadas con el tema tierra, están presentes en la comunidad?
- ¿Existe ahora o pueden existir alianzas, coaliciones, entre las personas o grupos directa o indirectamente involucrados?
- ¿A qué instituciones es necesario vincular para el efectivo tratamiento del caso?

En el departamento de Alta Verapaz hay que tomar en cuenta variables culturales del conflicto y que permite identificar aspectos que adquieren diferente significado para los sujetos del conflicto y en consecuencia requieren de un análisis diferenciado.



7. Diseño e implementación de estrategia de atención del conflicto

Con los análisis hechos, la CDAC/institucionalidad competente (Gobernación Departamental, Institución rectora del problema a abordar, Municipalidad o la la UTAC) debe identificar la estrategia que debe asumirse, para el abordaje del caso y para ello debe tenerse claro i) las condiciones existentes y las ii) las condiciones necesarias que deben desarrollar previamente a la implementación de una estrategia de atención (mayor información, legislación, uso de mecanismos como negociación o mediación, políticas públicas, entre otras) iii) los recursos existentes y disponibles y la capacidad de tomas de decisiones

La estrategia debe tener en cuenta la etapa en la que se encuentra el conflicto, así como las características propias y demandas existentes, algo que ya se ha identificado previamente durante el análisis.

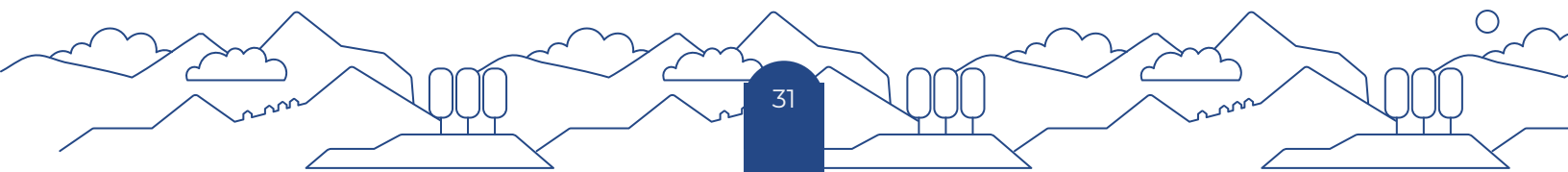
Debe definirse si lo que se busca es transformar el conflicto, es lo que implica tener en cuenta las causas de fondo (estructurales) del conflicto para

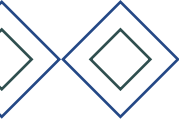
favorecer los cambios necesarios y la modificación en las relaciones entre las partes. La Política Pública Departamental para la Atención a la Conflictividad en Alta Verapaz, define que su meta al abordar un conflicto, es su transformación.

En todo caso, debe garantizarse que la estrategia de abordaje del conflicto es aceptado y validado por todas las partes.

La estrategia debe contemplar un cronograma de acciones, teniendo objetivos claros para cada una de ellas y las fases que contempla. Además, debe tener en cuenta los actores involucrados, sus roles y, incluyendo la actuación de otros terceros de sociedad civil, instituciones públicas, organizaciones de jóvenes, entre otros, que puedan aportar al desarrollo del proceso. También debe tener claro los recursos que son necesarios para desarrollar la estrategia y los criterios definidos en la Política Pública Departamental para la Atención a la Conflictividad en Alta Verapaz.

Estrategia de atención:





La estrategia de atención puede contemplar las siguientes estrategias:

- ◆ Creación de condiciones para el abordaje.
- ◆ Actividades de sensibilización o capacitación con las partes.
- ◆ Estudios técnicos (mediciones, registros catastrales, documentación legal y registral, incluyendo documentación conservada por autoridades ancestrales; se sugiere consultar el anexo 9)
- ◆ Mecanismos de información
- ◆ Mesas de diálogo
- ◆ Negociación
- ◆ Mediación

8. Seguimiento al Plan estrategia de atención del conflicto

La estrategia implica el monitoreo de avances de la estrategia y del cumplimiento de los acuerdos alcanzados por la implementación de la estrategia. Ayuda, si es necesario, a hacer ajustes a la estrategia para que se avance en su implementación.

El monitoreo requiere la actualización del expediente en el sistema de información, incluyendo información sobre acuerdos, responsables de su cumplimiento y el avance de los compromisos. Esto corresponde a la institución que lidera e implementa la estrategia.

Matriz de seguimiento de acuerdos

Caso	Acuerdos alcanzados	Responsables	Cronograma	Estado de avance	Observaciones

9. Evaluación del abordaje

Se debe evaluar la estrategia implementada, así como, generar conocimientos y aprendizajes que puede mejorar futuros abordajes de los conflictos agrarios en el departamento. Evaluar es también, sistematizar el proceso y sus resultados.

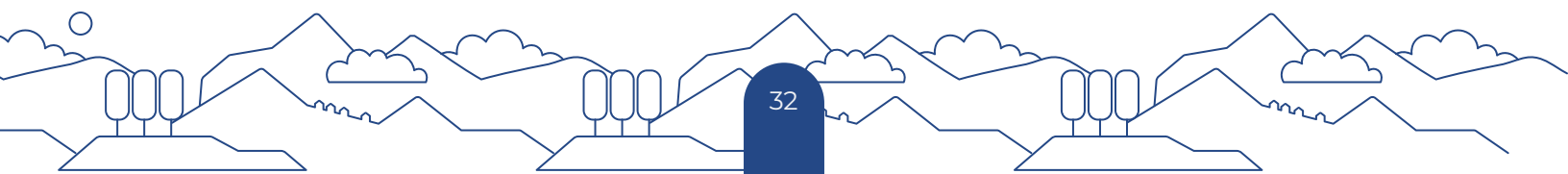
10. Conclusión del caso

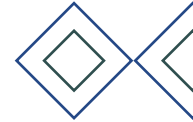
La atención del conflicto concluye al alcanzarse acuerdos a través de la negociación, mediación y conciliación, entre las partes. Estos acuerdos deben documentarse en un informe de conclusión, incluyendo si este, fue derivado. En este caso, debe darse seguimiento a las acciones que se tomen para su abordaje.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en algunas instituciones el cierre de caso puede darse si las partes deciden no aceptar la intervención institucional o se retiran del proceso. Sin embargo, eso no significa que el conflicto haya concluido, sino que hay una decisión de las partes que puede tener como consecuencia, una escalada. En ese sentido, la atención de conflictos desde un enfoque de transformación implica trabajar con las partes para modificar las relaciones y buscar soluciones duraderas y sostenibles.

Esta fase se da por:

- a) finalización del caso





b) Resolución del conflicto

c) Cierre porque las partes deciden no continuar.

Se debe identificar como concluye el caso usando la siguiente tabla (se debe señalar a que situación corresponde esta conclusión:

Conclusión del caso	
finalización del caso	
Cierre del caso	
Resolución del conflicto	

Aspectos de género

Las cuestiones de género son claves en el abordaje de conflictos y acá es preciso identificar los derechos, las necesidades, las prioridades y las capacidades de todas las personas afectadas por el conflicto sin discriminación alguna.

En general, las mujeres y niñas se ven limitadas con mayor frecuencia por los desequilibrios de poder en los roles de género, la exclusión y por los roles, normas de la sociedad y expectativas tradicionales. Esto limita sus acciones y desarrollo, agravándose en situaciones de conflicto por lo que la atención de conflictos debe garantizar contar con un análisis de género que implique identificar las necesidades específicas de protección y ayuda a mujeres y niñas en esos contextos.

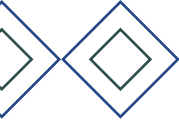
Las decisiones que se tomen deben procurar empoderar a las mujeres y desarrollar sus capacidades en igualdad de oportunidades que los hombres a la hora de colaborar en la resolución de conflictos, la resolución de problemas. Es decir, se debe promover acciones específicas que promuevan la igualdad de género y refuercen la capacidad de las mujeres para ejercer sus derechos humanos.

Se debe conocer el contexto cultural y se debe evitar hacer presunciones o utilizar prejuicios. Se debe garantizar que, en el diálogo con las personas, se tomen en cuenta a las mujeres y que se pueda expresar sus opiniones. Esto supone, permanentemente promover la concienciación sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

Se debe:

- ◆ Garantizar la participación de mujeres en los procesos de diálogo o toma de decisiones con voz y voto.
- ◆ Involucrar liderazgos de mujeres.
- ◆ Garantizar que su participación sea sustantiva y no simbólica.
- ◆ Identificar cómo las dinámicas de poder y género influyen en el conflicto.
- ◆ Prevenir que una parte imponga su visión por razones de género.
- ◆ Garantizar un trato digno, sin prejuicios ni descalificaciones





Aspectos de derechos de los pueblos indígenas

Se debe tener en cuenta los derechos de los pueblos indígenas para garantizar el respeto a su identidad, cosmovisión y formas propias de resolución.

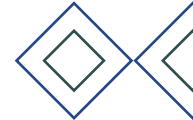
- ◆ Reconocimiento de la identidad cultural
- ◆ Respetar la cosmovisión, valores, tradiciones y formas de organización propias de cada pueblo indígena.
- ◆ Garantizar el uso de idiomas utilizados en las comunidades en los procesos de diálogo y resolución
- ◆ Garantizar que las comunidades indígenas sean consultadas antes de tomar decisiones que les afecten.
- ◆ Considerar los derechos ancestrales sobre tierras y territorios en la transformación de conflictos.
- ◆ Promover el diálogo intercultural entre comunidades indígenas e instituciones estatales y municipales.
- ◆ Evitar prácticas que minimicen o invaliden sus opiniones por su edad, así como crear condiciones para que puedan expresarse sin miedo a represalias o ser descalificados.
- ◆ Facilitar la comprensión de los procesos que se están siguiendo, las posibles estrategias y promover el diálogo intergeneracional.

Aspectos de Juventud

Es importante incluir los aspectos de juventud el proceso de abordaje de los conflictos, de tal forma que se pueda para garantizar que las personas jóvenes sean reconocidas como sujetos de derechos, con voz propia y necesidades específicas.

- ◆ Valorar a las juventudes como agentes de cambio, no solo como receptores de decisiones.
- ◆ Promover su participación directa en la resolución de conflictos que les afectan.
- ◆ Identificar sus formas de comunicación, organización y expresión (digitales, artísticas, comunitarias).





FUENTES DE CONSULTA

Arce Rojas, Rodrigo (2012) *Facilitación de Procesos Sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural*. La Paz: CARE-Unión Europea.

COPREDEH (2013) *Guía de coordinación Interinstitucional para el monitoreo y Alerta temprana de la Conflictividad Social*. Guatemala: UNPAF.

Federación Iberoamericana del Ombudsperson (2008) *Guía del ombudsperson para la prevención, gestión y transformación de conflictos sociales*. Lima: FIO.

Fisas, Vinceç. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria y UNESCO.

GIZ (2012) *Prevenir y Transformar: Conflictividad social en los departamentos de Huehuetenango, Alta Verapaz y Quiché*. Guatemala: GIZ.

Humani, Giselle (2012) *Programa de capacitación en gestión de conflictos sociales para gobiernos regionales y locales*. Perú: Oficina de gestión de conflictos sociales

Humani, Giselle (2012) *Programa de capacitación en gestión de conflictos sociales para gobiernos regionales y locales*. Perú: Oficina de gestión de conflictos sociales

Libiszewski, Stephan. (1992). *Wath is an Enviromental Conflict?* Zurich: International Relations and Security Network.

Lederach, John (1994) *Transformación de conflictos sociales crónicos*. Gernika: Gernika Gogoratuz.

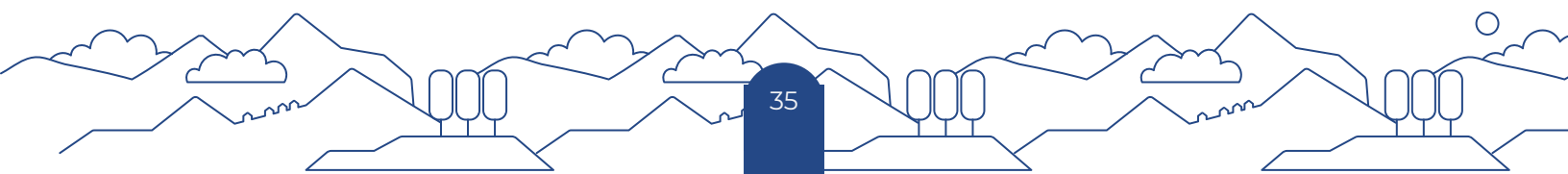
Propaz (2007) *Hacia un abordaje constructivo del conflicto social*. Guatemala: Propaz.

Rodríguez, Iokiñe, Inturias, Mirna Liz, Robledo, Juliana, Sarti, Carlos, Borel, Rolain, Cabria Melace Ana. *Abordando la Justicia Ambiental desde la transformación de conflictos: experiencias con*

Pueblos Indígenas en América Latina. Revista de Paz y Conflictos [en línea]. 2015, 8(2), 97-128 Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205043417005>

Sarti Castañeda, Carlos A.; Aguilar Umaña, Isabel (2006) *La conflictividad guatemalteca y su abordaje constructivo*. Fundación Propaz, Fondo de Gobernabilidad IBIS/Embajada de los Países Bajos. Guatemala.

Tetreault, D.; Ochoa-García, H. y Hernández-González E. Coords. (2012) *Conflictos socioambientales y alternativas de la sociedad civil*. Guadalajara: ITESO.





GLOSARIO

Análisis de conflictos: Analizar consiste en comprender el contexto en el que surge un conflicto, identificando sus causas y consecuencias, las relaciones entre los actores y las dinámicas que genera el conflicto; creando así la base sobre la cual plantear el posible abordaje del conflicto para evitar que escale en violencia, estado que provocaría una intensificación de la polarización entre las partes en conflicto, empeorando su relación y, por tanto, dificultando una posible resolución positiva al conflicto.

Conciliación: Las partes recurren a un conciliador/a, quien además de convocar a las partes y facilitar el reinicio del diálogo, puede, si se le autoriza, hacer sugerencias de alternativas de solución para que sean evaluadas por las partes y de ser el caso, acordadas libremente. Las propuestas del conciliador, son sólo propuestas y por tanto las partes pueden no aceptarlas. La decisión está en las partes.

Conflicto: El conflicto es una situación que se produce cuando dos o más actores o partes se perciben mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades. Como consecuencia, cada parte realiza acciones que buscan neutralizar, controlar, frustrar o destruir a la otra (Prodiálogo)

Conflicto social: Un proceso de interacción contenciosa entre actores sociales que comparten orientaciones cognitivas, movilizados con diversos grados de organización y que actúan colectivamente de acuerdo con expectativas de mejora, de defensa de la situación preexistente o proponiendo un contraproyecto social

Conflicto latente/potencial: Es cuando uno o más de los grupos concibe(n) que el problema ya no es sostenible, que se debe hacer "algo" diferente. Conlleva un principio de reacción que puede convertirse en acción espontánea/desbordamiento; o bien un proceso colectivo racional como estrategia para construcción de fuerzas y de organización para defender sus intereses de forma sostenida.

Conflicto manifiesto: Un conflicto potencial que se manifiesta ("explota") y se reconoce por sus manifestaciones visibles y públicas. Cuenta ya con bandos o partes, que saben de su mutua

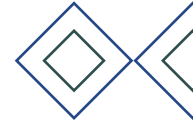
existencia, entre quienes se da la interacción contenciosa. Ante éstos se abren dos caminos: la búsqueda de entendimiento y acuerdo (diálogo) o profundizar sus posicionamientos

Conflictividad: La 'conflictividad' está constituida por los aspectos de fondo que propician el desencadenamiento y emergencia del conflicto. Se le entiende como el marco general de factores que condicionan la vida y actividades de un grupo social determinado y que explican el surgimiento de manifestaciones concretas de desacuerdo o controversia, es decir, de conflictos

Conflictividad social: Comprende la existencia de condiciones económico - estructurales y psicológico - culturales (capacidad de generar conflictos) que hacen que las personas y grupos sociales se comporten o reaccionen de manera particular frente a sus necesidades, intereses y problemas. Ambos condicionantes determinan la forma en que se abordan los conflictos. En la conflictividad encontramos las causas/raíces de los conflictos y también sus orígenes; o sea, los elementos que motivan y las motivaciones mismas que son desencadenantes de los conflictos. La conflictividad es el concepto que engloba al o los conflictos; en tanto el conflicto es la expresión evidente de los diversos factores de la conflictividad.

Crisis: Es entendida como un cambio importante en el desarrollo de los procesos de distinta naturaleza. Por lo que no toda crisis implica necesariamente la existencia de un conflicto. Cuando se habla de crisis en relación con los conflictos, se hace referencia a un punto determinado en el tiempo en el que el conflicto ha alcanzado un alto grado de intensidad, las tensiones se agudizan y se vuelve difícil de abordar. La crisis se presenta con una potencialidad destructiva, pero también puede afrontarse como una oportunidad de transformación constructiva (como modificar estructuras inadecuadas), si es canalizada y abordada adecuadamente, en la medida en que los problemas de fondo han salido a la luz y las partes han cobrado conciencia de su importancia y de la prioridad en cuanto a su atención.

Negociación: Proceso de comunicación dinámico entre dos o más personas o grupos que tienen o perciben tener un conflicto de intereses entre sí.



Mediación: Cuando las partes no pueden solucionar directamente una controversia, se interrumpen las conversaciones, etc. pueden recurrir a un “tercero neutral” para que promueva nuevas reuniones y el reinicio del diálogo a fin de que las partes desplieguen sus mejores esfuerzos en encontrar una solución.

Problema: Situación, de mayor o menor gravedad, que afecta a una persona o a un grupo de personas que puede o no dar respuestas individuales o colectivas. La situación se entiende dentro de una determinada estructura (socio-económica-política), que condiciona unas determinadas relaciones de poder y una determinada calidad de relación entre actores/instituciones.

Resolución de conflictos: Enfoque que busca soluciones pacíficas a los desacuerdos mediante la comunicación efectiva y la escucha activa entre las partes involucradas. Esta metodología enfatiza la importancia de la participación activa de todos los involucrados para construir acuerdos mutuamente satisfactorios. Implica comunicación efectiva y contempla los mecanismos de conciliación, negociación, mediación y prevención de conflictos (Prodiálogo)

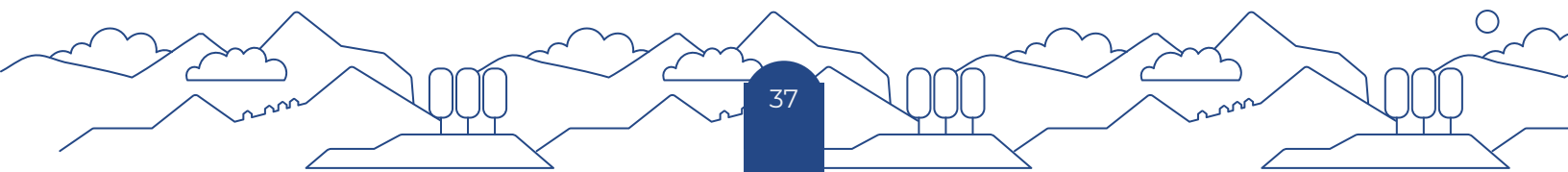
Sensibilidad al conflicto: Significa, entender el contexto en donde la intervención va a implementarse (el contexto en todas sus dimensiones, incluida la dimensión de conflicto) y entender la interacción entre la intervención y el contexto conflictivo (Paladini, 2010). Esto quiere decir desarrollar la capacidad comprender el contexto cómo las acciones tomadas por organizaciones o instituciones frente a un conflicto, pueden afectar o ser afectadas por el contexto del conflicto, y actuar de manera que minimice los impactos negativos y maximice los positivos sobre el conflicto.

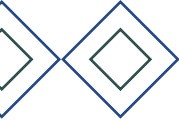
Sistemas de alerta temprana (SATS): Son la colección sistemática de información proveniente de áreas de crisis y su posterior análisis para anticipar la escalada del conflicto. El proceso incluye la colección y el análisis de datos usando indicadores, así como el desarrollo de opciones apropiadas de respuesta, los cuales son comunicadas ‘hacia arriba’ a los decisores políticos y ‘hacia abajo’ a las comunidades para la toma de decisiones y acciones apropiadas.

Transformación de conflictos: La transformación de conflictos parte de una visión del conflicto que puede generar cambios y sobre esa base debe trabajarse en todos los aspectos involucrados, no solamente para resolver sino para crear nuevas condiciones en el abordaje de las causas, las relaciones entre las partes, cambios en el contexto y en la estructura, de tal forma que se produzcan acuerdos sostenibles en el tiempo

Tipología de conflictos (Moore, 1995):

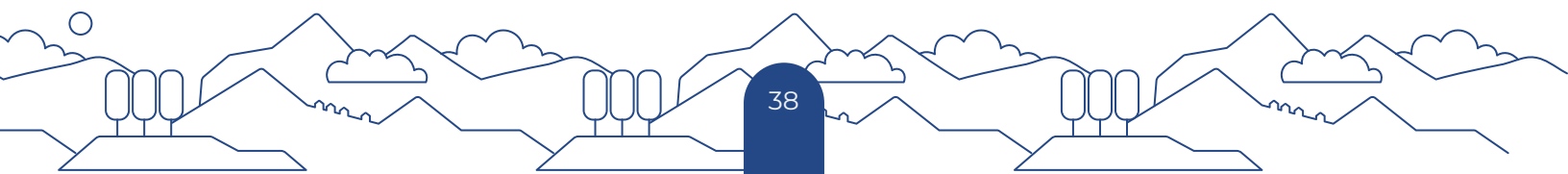
- Conflictos estructurales: comprende conflictos referidos a la existencia limitada de recursos, reglas o leyes ambiguas, roles y niveles de autoridad o poder, toma de decisiones, tiempo.
- Conflictos de intereses: pueden referirse a intereses Psicológicos, Sustantivos y Procesales. a) Psicológicos: por falta de respeto, de reconocimiento o legitimidad, no escuchar; b) Sustantivos: debido a intereses incompatibles, escasez de recursos, etc. c) Procesales: derivados de que el proceso no se percibe justo, posicionamiento de las partes, confusión sobre el proceso.
- Conflictos de valores: se generan cuando intereses y necesidades se plantean como Valores (bueno-malo, justo-injusto), o bien se quiere cambiar o imponer valores a otras personas.
- Conflictos de información: derivados de poca información, demasiada Información, información equivocada, por importancia de la información, por la forma de interpretación, etc.
- Conflictos de relación: se refiere a conflictos derivados de mala comunicación, emociones fuertes, percepciones, estereotipos, comportamiento negativo repetitivo, estilos de personalidad, etc.





Transformación del Conflicto: es el proceso que conduce al desarrollo de un resultado positivo constructivo del conflicto, ayudando a las partes a moverse más allá, a trascender el conflicto, asegurándose de que se respetan los objetivos de todas las partes y se defienden las necesidades y los derechos de todas las partes del conflicto. Brand-Jacobsen (2006:6).

Violencia: En el contexto de un conflicto, es la acción destructiva que media entre los actores principales que participan en él. Los conflictos no tienen que desencadenar necesariamente en violencia y la violencia no requiere necesariamente de conflictos, aunque generalmente la violencia expresa conflictos entre las partes. La violencia es más bien la cara destructiva y negativa de algunos conflictos cuando no se abordan adecuadamente. La asociación de violencia y conflicto que mucha gente hace deriva de la tradicional concepción negativa del conflicto que se identifica con las consecuencias dañinas que trae una crisis dentro de un conflicto. Si éste es abordado como una oportunidad para resolver las tensiones existentes, podría convertirse en energía positiva para construir y mejorar la realidad, evitándose así sus aspectos destructivos.





Anexo 1: Boleta de ingreso de caso

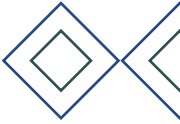
1.	Lugar y fecha:	
2.	Nombre de la persona que atiende el caso:	
3.	Solicitante (parte):	
4.	Identificación:	
5.	Dirección / teléfono:	
6.	Calidad con que actúa: (Documento que acredite la representación):	
7.	Otros involucrados (contraparte):	
8.	Dirección / teléfono:	
9.	Remitidos por:	
10.	Área en conflicto:	
11.	Datos de la propiedad (si se tiene):	No. Finca: No. Libro:
12.	Departamento/Municipio:	No. Folio:
13.	Comunidad:	
14.	No. Familias:	
15.	No. Personas:	
16.	Existe un trámite previo de este caso, ¿dónde y fecha?:	
17.	Acceso al lugar (describa la ruta más fácil para llegar al lugar del conflicto):	
18.	Tipología del conflicto:	
19.	Descripción del conflicto: (anotar entre otras: de qué se trata el conflicto, desde cuándo existe, en qué cree él o ella que le afecta, cuáles han sido los momentos más críticos):	

20.	Posición de la parte:	
21.	Posición de la contraparte (desde la perspectiva de la parte):	
22.	Situación actual (con relación a la escalada del conflicto):	
23.	¿Tiene conocimiento de algún proceso judicial en el presente caso?:	
24.	Documentos que acompañan a la solicitud:	



Anexo 2: Ficha de datos

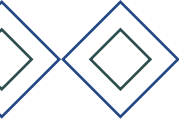
Fecha		
Departamento/Municipios/ comunidades		
Codificación Cartográfica		
Caso/s que se reporta		
Descripción		
Partes involucradas intereses/demandas	Parte A:	
	Parte B:	
	Parte C:	
Factores que influyen Descripción de cómo influyen el problema		
Intensidad del caso/conflicto		
Tipología		
Preocupaciones (en orden de importancia)		
Posible evolución		
Comentarios		
Referencias de la información		
Persona que reporta		



Anexo 3: Resolución de competencia

Fecha:	
Datos de registro del caso:	
Tipología del caso:	
Riesgos asociados a la intervención (si existen):	
Resultados de consultas hechas sobre el caso (indicar las fuentes):	
Al realizar el análisis de la situación planteada se determina que, de conformidad con los mandatos institucionales y organizativos de las entidades involucradas, la atención al presente caso: Es competencia, por considerarse un conflicto agrario que reúne las condiciones para su abordaje por parte de la Comisión: ☐ SI ☐ NO	
Es competencia, porque pone en riesgo la gobernabilidad local, departamental, regional o nacional: ☐ SI ☐ NO	
Es de competencia, por su alta sensibilidad social: ☐ SI ☐ NO	
Fecha:	





Anexo 4: Matriz de calificación de riesgos

La siguiente tabla puede ayudar a preparar una revisión de riesgos y, a partir de los resultados, evaluar la toma de decisiones sobre una situación que debe atenderse. Sin embargo, considere que solo completa el sistema de semaforización establecido.

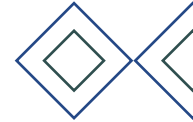
Matriz de Calificación de Riesgos

IMPACTO	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	SEVERO	CRITICO
RIESGO					
Probabilidad					
Seguro/Inminente (5)					
Altamente probable (4)					
Posible (3)					
Moderadamente posible (2)					
Improbable (1)					

Fuente: Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (2004)

Por ejemplo, si la amenaza de violencia es tal que la probabilidad de que un funcionario de gobierno sea retenido, se determina “factible”, y el impacto de tal situación podría resultar en lesiones graves y también existe la posibilidad de la destrucción de vehículos (“impacto severo”), entonces existe un riesgo de calificación “Alto” para la amenaza que observamos. En este particular, una calificación de alto riesgo puede estar por encima del límite de riesgo aceptable.





Anexo 5: Herramientas de análisis.

Mapeo de Grupos de Interés e Identificación de Temas Clave

El Mapeo de Grupos de Interés e Identificación de Temas Clave permite establecer los diferentes actores sociales y temas principales que a un conflicto tomando en cuenta la capacidad de influencia de los actores en las dinámicas locales, la capacidad del de introducir modificaciones en el contexto social y en los intereses de los grupos de interés.

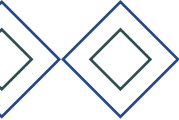
Con este fin se reúne y analiza información cualitativa para determinar qué actores sociales están en el conflicto. A su vez, el mapeo de grupos de interés recoge información respecto a los intereses, expectativas, necesidades y preocupaciones de los mismos frente problemas. Se busca:

- ◆ Identificar a los actores sociales, en particular, a los grupos de interés clave, y los temas clave.
- ◆ Analizar el nivel de influencia de los grupos de interés en el proyecto, así como identificar a los grupos que pueden ser afectados por el conflicto.
- ◆ Identificar y definir las características de los grupos de interés clave, así como sus principales intereses, expectativas y preocupaciones en relación al problema planteado.
- ◆ Analizar la relación entre grupos de interés, incluyendo una evaluación de los intereses, reales o potenciales, que los aproximan o alejan.
- ◆ Proponer medidas estratégicas para una adecuada intervención.

¿Cómo utilizar esta herramienta?

1. Identifique la etapa del conflicto y los temas clave.
2. Defina las características del contexto social.
3. Identifique los grupos de interés clave.
4. Defina el nivel importancia de los grupos de interés y nivel de interés de los mismos en el proyecto:
 - ◆ Redes sociales: los niveles de comunicación, el nivel de influencia de cada actor, el grado de cohesión/división de los grupos,
 - ◆ Ideas, valores o temas que cohesionan un grupo, las bases y legitimidad del liderazgo.
 - ◆ Acceso a recursos económicos y financieros
 - ◆ Capacidad de movilización. - Se analiza la capacidad de organización y movilización local, regional, nacional con diferentes fines. Se presta particular atención a la presencia de movilizaciones constructivas, a su vez, se identifica el posible uso de violencia como recurso para obtener resultados





Matriz de análisis Grupos de interés

Matriz de Nivel de Importancia de los Grupos de Interés

Nivel de Importancia

- Interés en el problema
- Poder
 - Aliados
 - Control de recursos es estratégicos
 - Capacidad de movilización

Interés

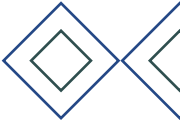
Baja capacidad de acción, alto interés

Alta capacidad de acción, alto interés

Baja capacidad de acción, bajo interés

Alta capacidad de acción, bajo interés

Capacidad de Acción

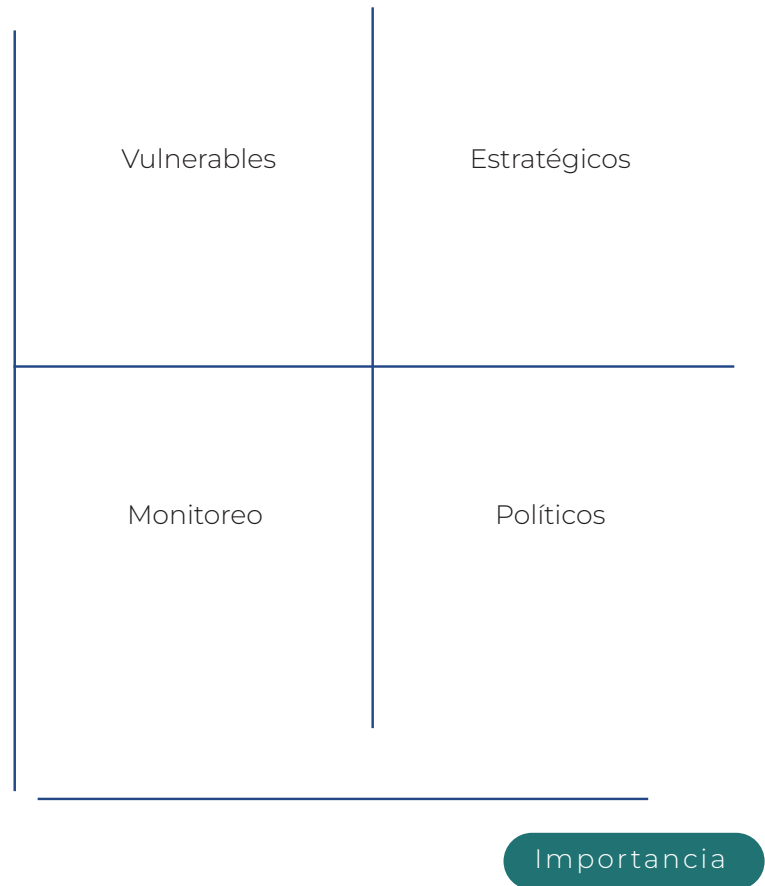


Matriz de clasificación de los grupos de interés a partir de la interacción entre el nivel de importancia del actor y el nivel de impacto

Matriz de Clasificación de los Grupos de Interés

Nivel de Impacto e identificación de temas clave (ejemplos):

- Acceso a educación
- Acceso al agua
- Efecto sobre actividades económicas
- Empleo
- Conflictos electorales
- Cambio en la cultura y el orden social
- Conflictos por expectativas y temores
- Efectos sobre la salud y seguridad

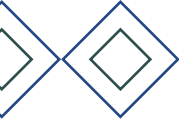


Cabe señalar que el uso del sentido común y la flexibilidad son requisitos indispensables para analizar la información y llevar a cabo el estudio.

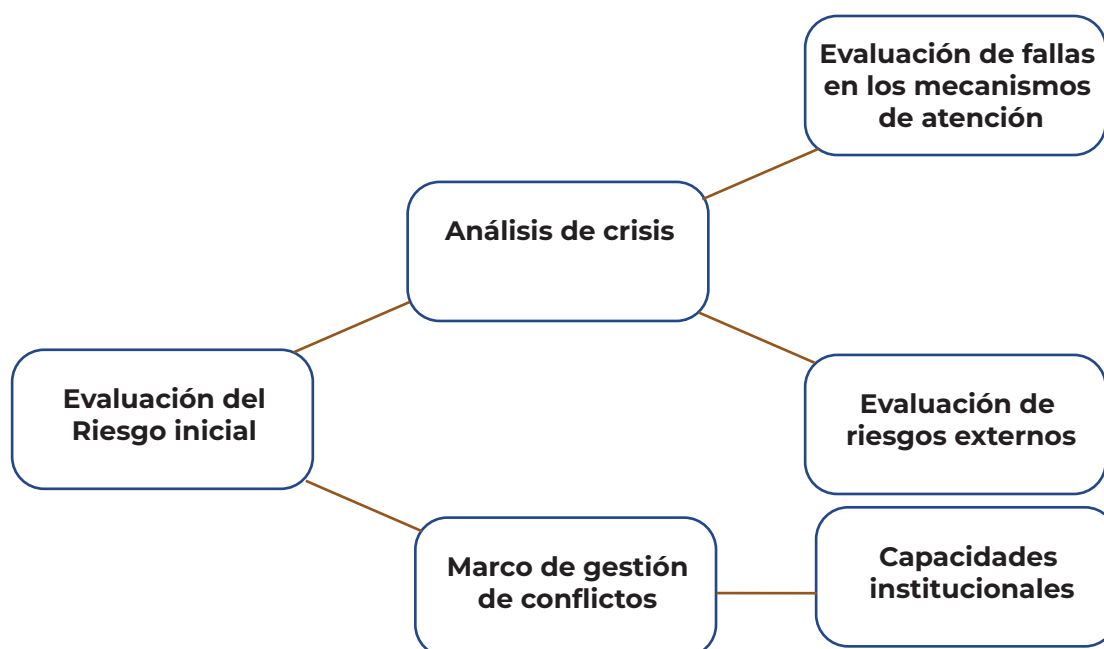
Análisis de Riesgo

El análisis de riesgo consiste en la identificación de riesgos, implementación, monitoreo y evaluación de acciones para evitar o reducir el riesgo a un nivel aceptable. Por lo general, involucra a los grupos de interés para incorporar sus opiniones respecto a las opciones de mitigación.





Herramientas de Evaluación del Riesgo Social



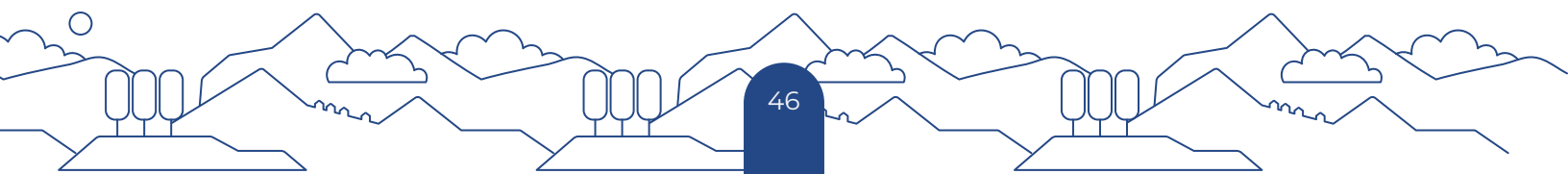
Análisis de tendencias y oportunidades

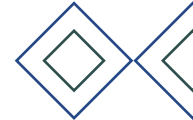
Explora la situación actual en el desarrollo del conflicto e identifica puntos de entrada para medidas de construcción de paz. Este análisis ayuda para identificar los temas claves del conflicto y determinar el momento adecuado para intervenciones a favor de la resolución del conflicto. Los resultados de este análisis pueden ser colocados en una matriz, incluyendo los factores importantes del conflicto, las iniciativas para la paz, posibles actividades del proyecto del grupo, alianzas potenciales, grupos meta e indicadores para los momentos oportunos para las intervenciones. La matriz servirá de base para la elaboración de una estrategia de abordaje.

Las preguntas claves son:

- ◆ ¿Cuál es la dirección en el desarrollo del conflicto? ¿Cuáles son los factores favoreciendo el uso de la violencia y cuáles los factores que la reducen?
- ◆ ¿Cuáles son los diferentes niveles de las iniciativas para una resolución pacífica del conflicto?
- ◆ ¿Cómo se pueden desarrollar iniciativas al nivel micro y meso para alcanzar una eficacia política al nivel macro?

Ejemplos de preguntas de guía para los diferentes pasos del análisis del conflicto:





Lista 1: Actores (partes en el conflicto, personas clave)

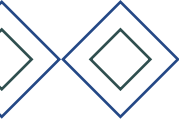
- ¿Cuáles son las partes del conflicto?
- ¿Son minorías o un grupo mayoritario en contra un grupo minoritario, etc.?
- ¿Se trata de grupos locales o de alcance nacional/internacional?
- ¿Cuál de los grupos tiene un papel central en el conflicto?
- ¿Cuáles de los grupos que tiene menos poder?
- ¿Hay personas dentro de las partes del conflicto con importancia específica dentro del conflicto (personas clave)?
- ¿Cuáles son los individuos / grupos interesados en prolongar el conflicto (sistema de mantenimiento del conflicto)?
- ¿Cuáles son los individuos / grupos interesados en terminar el conflicto (potenciales para la paz)?
- ¿Cuáles son las relaciones dentro y entre las partes del conflicto?
- ¿Cómo se presentan las relaciones de poder?
- ¿Existen relaciones entre las partes del conflicto o no? Si existen, ¿cuál es la naturaleza de estas relaciones?
- ¿Hay partes en el conflicto ejerciendo influencia hacia otros? ¿Cuáles son? ¿Existe presión?
- ¿Cuáles son las líneas de conflicto? ¿Hay cambios significativos dentro de su desarrollo?
- ¿Existe una posición clara en las partes o son variables?
- ¿Hay amenazas hacia personas / grupos que no se identifican exclusivamente con una parte en el conflicto?
- ¿Cuál es la actitud frente a personas / grupos indiferentes?

Lista 2: Temas del conflicto

- ¿Cuáles son los temas centrales del conflicto para las distintas partes? (¿Cuál es la definición del conflicto para las distintas partes?)
- ¿Cuáles son las posiciones de las diferentes partes frente a estos temas?
- ¿Cuáles son los intereses por detrás de estas posiciones?
- ¿Dónde se encuentran coincidencias / diferencias? ¿Entre qué partes?
- ¿Cuáles de los temas (no) tienen poca / mucha importancia para las partes?
- ¿Cuál es el grado de identificación de las partes con los temas del conflicto?
- ¿Hasta qué punto las partes conocen los temas del "otro lado?"
- ¿Quién está consciente de las alternativas, quién (no) les permite?
- ¿Cuáles son las expectativas de las partes frente a las otras, una tercera parte?

Lista 3: El marco del conflicto (por el contenido, la geografía, el nivel micro, meso y macro)

- ¿Cuál es / cuáles son los conflictos conocidos al nivel macro, que denominan el área geográfica del conflicto?
- ¿En qué niveles se mueve el conflicto?
- ¿Existen otros temas del conflicto al nivel meso y micro?



Lista 4: Causas del conflicto – desarrollo del conflicto – dinámica del conflicto (escalada, desescalada):

¿Cuáles son las causas del conflicto? ¿Cómo las ven las partes, las terceras partes? ¿Cuáles son las causas inmediatas, secundarias?

¿Frecuencia de conflictos: Con qué frecuencia, en qué situaciones, en qué momento, ¿con qué partes hay conflictos?

¿Existen momentos en qué hay más / menos conflictos?

¿En qué escalón del conflicto se encuentran las partes?

¿Qué momentos o aspectos consideran las partes como momentos críticos para una escalada / des-escalación?

¿Cuáles son eventos cruciales / típicos en la dinámica del conflicto?

¿Hubo esfuerzos que deliberadamente escalaron el conflicto? ¿Quiénes los impulsaron?

¿Cómo se hizo? ¿Cuál fue la intención?

¿Existen momentos/eventos, en qué es posible distanciarse del conflicto? ¿Cuándo?

Lista 5: El manejo de conflictos hasta la actualidad:

¿Cuáles son las estrategias de personas / grupos, en qué momentos del conflicto se dan?

¿Cuáles son las consecuencias de éstas?

¿Existen métodos tradicionales aceptados de resolución de conflictos?

¿Cuáles eran las tentativas en búsqueda de soluciones y cuáles eran los efectos para quién?

Línea del tiempo

Es un instrumento bastante simple y útil, listando eventos claves por orden cronológico. Pueden ser eventos de carácter muy distinto como, por ejemplo: enfrentamientos militares, propaganda política, elecciones, períodos de hambre, desastres naturales, reclutamiento forzoso de combatientes, iniciativas para la paz, etc. Los ejes de tiempo presentan la percepción subjetiva de los diferentes actores.

Por esto es específicamente válido para poder distinguir entre las diferentes perspectivas del conflicto, que pueden ser perspectivas de las diferentes partes en conflicto, del gobierno central, de la población local, etc. Debe tenerse en cuenta que diferentes grupos sociales recuerdan eventos distintos sobre un mismo hecho, y los interpretan de manera distinta.

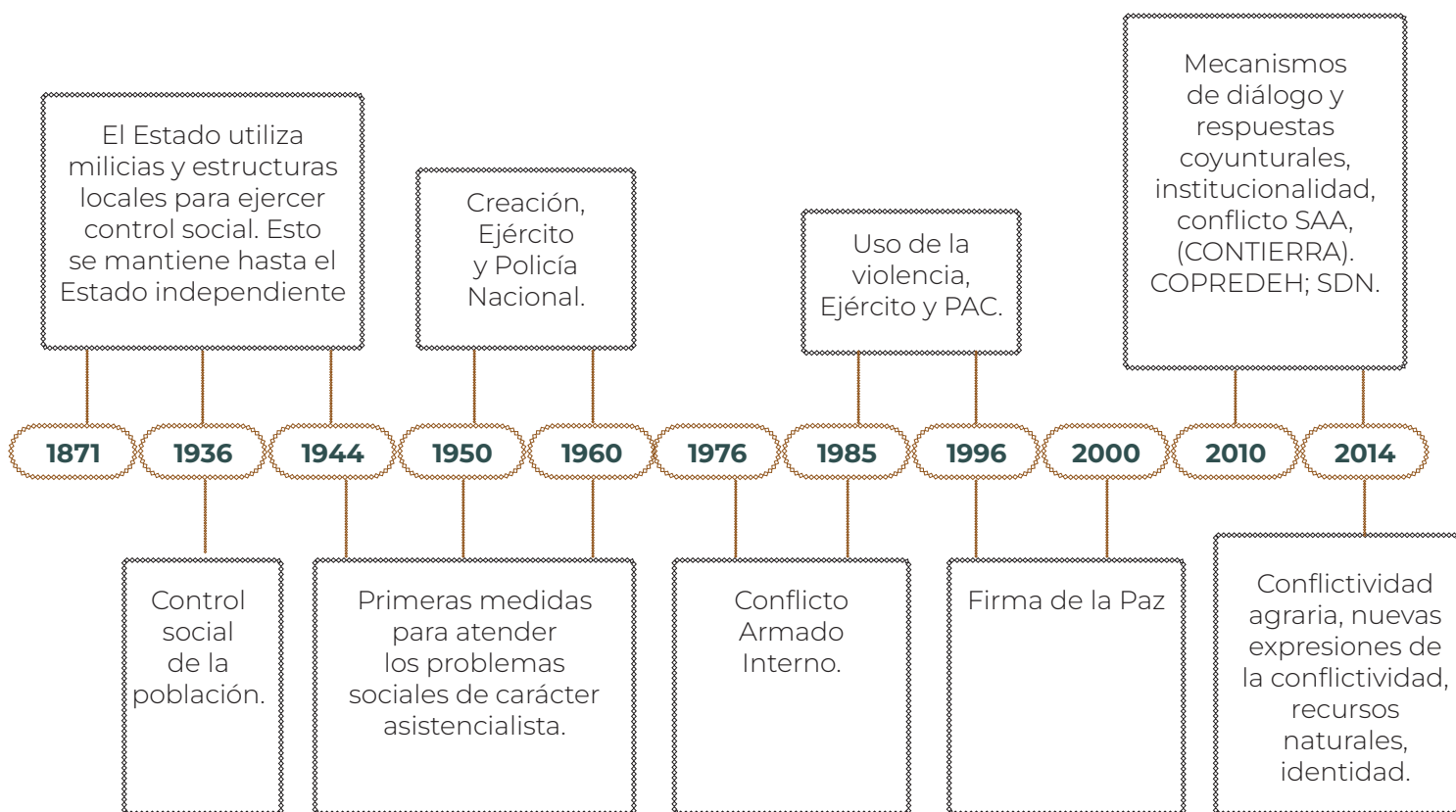
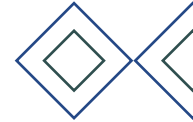
Aplicación:

- ◆ Documentación de la historia local de un conflicto;
- ◆ Esclarecimiento de diferentes perspectivas del conflicto;
- ◆ Identificación de eventos importantes en el conflicto.

Proceso:

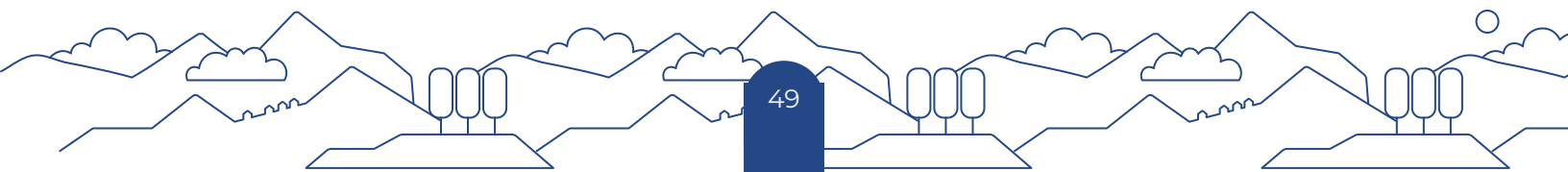
- ◆ Ponerse de acuerdo con los participantes acerca del momento adecuado para el inicio de los ejes de tiempo;
- ◆ Los participantes apuntan los eventos más importantes en el eje de tiempo;
- ◆ Discutir las causas de los eventos y sus consecuencias con los participantes;
- ◆ Elaborar, si es posible, un segundo eje con eventos de las iniciativas para la paz.





Anexo 6: Informe de caso

1. Lugar y fecha: Consignar lugar y fecha de elaboración del informe.
2. Título: Se colocará el título de informe circunstanciado y se identificará el caso figurando el nombre con el cual se encuentra registrado.
3. Planteamiento del caso: En esta sección se describe en forma resumida la descripción del conflicto, quién solicitó la intervención, con qué fin, la fecha de recepción y la identificación de la(s) contraparte(s).
4. Antecedentes históricos del conflicto: Se describen los hechos históricos que generaron el conflicto; la escalada del conflicto; las actuaciones de otras instancias administrativas o judiciales a las cuales se les haya planteado el caso.
5. Actividades realizadas: En esta sección se describen cronológicamente, de manera sintética, las acciones realizadas y las conclusiones.
6. Acuerdos alcanzados: En este segmento se describe la parte sustantiva de los acuerdos finales alcanzados, y a la vez se indican compromisos y obligaciones de cada una de las partes, plazos de cumplimiento y cualquier otro dato que sea considerado de importancia.
7. Implementación de acuerdos: Se detallará la forma en que cada uno de los acuerdos alcanzados ha sido cumplido y cómo a través del cumplimiento se resolvieron las causas que originaron el conflicto.
8. Nombre y firma del funcionario responsable:





Anexo 7:¹⁰ Elementos para un proceso de diálogo

La esencia de un diálogo exitoso es que sea una interacción cara a cara entre participantes, que a su vez cuentan con diferentes experiencias, convicciones y opiniones. En esta interacción se respetan entre sí como seres humanos y están dispuestos(as) y preparados(as) para escucharse lo suficientemente profundo para inspirar cambios de actitud o aprendizajes que contribuyan a la construcción de consensos. Ropers, Definición de 'diálogo'

Preparando el proceso de diálogo

Un buen diseño de diálogo aborda los siguientes temas:

Aspectos psicológicos

Las personas que forman parte de un proceso de diálogo tienen un interés por sentirse reconocidas, respetadas y escuchadas.

El proceso de diseño determina quién debería involucrarse, y debería hacerlo de manera que satisfaga las necesidades psicológicas de los participantes.

Aspectos sustanciales

Es fundamental tener una agenda clara, donde el problema debe estar reflejado, tanto como los propósitos u objetivos establecidos de forma clara y determinar con claridad el alcance de los temas a discutir.

Aspectos procedimentales

La manera en que el proceso se desenvuelve ayuda a determinar si la gente percibe el diálogo como legítimo, justo y valioso.

Por lo tanto, las cuestiones metodológicas o procedimentales deben ser consideradas con mucho cuidado durante el proceso de diseño

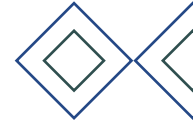
Aspectos logísticos

Es clave garantizar que el lugar donde se desarrolle el proceso

de diálogo cumpla con algunas condiciones básicas que brinden garantía de neutralidad y tranquilidad para dicho espacio.

Es importante tener en cuenta si el lugar elegido tiene o no un significado simbólico, si garantiza la seguridad y si es accesible para los participantes.

¹⁰ Fuente: Martínez, Luis Mario (2018) *Manual de Cultura de Paz, Guatemala: IRI; CERCAPAZ (2011) Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes. Bogotá: GIZ.*



Antes de la reunión:

- ◆ Es importante que todos los involucrados sean convocados.
- ◆ Asegurar las condiciones de local, así como equipos y materiales
- ◆ Definir el rol del personal de apoyo y de logística (asistentes) redactores, traductores y encargados de filmar y grabar).
- ◆ Preparar la propuesta de agenda.

Durante la reunión:

- ◆ Ser puntual.
- ◆ Comunicar con claridad la propuesta de agenda y la metodología, y ponerlas a consulta.
- ◆ Confirmar la aprobación y aceptación del facilitador/a.
- ◆ Definir y comunicar claramente qué rol deben cumplir los diferentes individuos e instituciones que participan.
- ◆ Si asisten medios de comunicación, hacerlos esperar fuera de la sala y definir el proceso de comunicación con ellos: nota de prensa, vocero oficial, conferencia de prensa, etc.
- ◆ Sobre el comportamiento del facilitador; hablar por uno mismo; ser conciso y concreto; no aconsejar, no corregirse entre sí, no asistir a otros.
- ◆ Para abordar los temas, se debe realizar una rueda de intervenciones para proponer acuerdos. Si existe dificultad, empezar por los temas más sencillos donde se puedan lograr compromisos. Si no se logra acuerdos de fondo, buscar acuerdos de forma: participación, pedidos de información, etc. Lo importante es que el diálogo no se rompa.
- ◆ Si el ambiente es tenso es conveniente apelar a intermedios. En ellos, aprovechar para conversar con las partes.
- ◆ Apelar a la conformación de comisiones o grupos de trabajo para evaluar los temas técnicos que ayuden al diálogo.
- ◆ Si existen acuerdos, parciales, finales o de proceso, deben estar redactados y suscritos por todos/as.

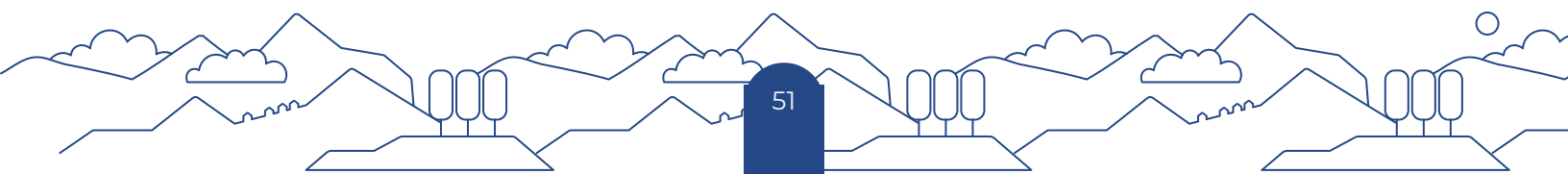
- ◆ Establecer mecanismos de seguimiento para el cumplimiento de los acuerdos.
- ◆ Fijar fecha y lugar de nueva reunión, si se requiere.

Es necesario tener claro los mínimos básicos o 'umbrales de tolerancia' construidos en los territorios, para que la intersubjetividad no se transforme en mayor posicionamiento y polarización por parte de los actores en conflicto. Esto sucede cuando se desconocen las diferencias culturales y no se buscan los puntos de encuentro que puedan surgir de cada uno de los actores protagonistas de un conflicto.

Debe recordar que se debe dialogar desde los lugares comunes, para desplazar los puntos que impiden el diálogo. Para que esto sea posible, es importante trabajar con cada parte por separado; para saber hasta dónde la persona 'está dispuesta' o 'puede aceptar' determinados aspectos de las otras partes.

Aspectos necesarios para un diálogo:

- ◆ Explorar si entrar o no a intervenir en el conflicto.
- ◆ Analizar los actores, el conflicto, la fase del conflicto, el contexto.
- ◆ Decidir si se interviene o no en el conflicto.
- ◆ Financiar el proceso de diálogo.
- ◆ Diseñar el proceso de diálogo.
- ◆ Convocar a las partes y a otros actores para espacios de encuentro.
- ◆ Preparar a las partes para el diálogo.
- ◆ Preparar los eventos del diálogo.
- ◆ Organizar la logística del proceso y los encuentros.
- ◆ Facilitar o moderar los encuentros.
- ◆ Documentar las diversas actividades.
- ◆ Prestar asesoría experta mediante insumos temáticos, recomendaciones basadas en otras experiencias e incorporación de técnicas y procedimientos.



- ◆ Ser testigo del acuerdo.
- ◆ Monitorear el proceso.
- ◆ Reflexionar y adaptar el proceso.
- ◆ Avalar el proceso: personas externas a los espacios que sirven de garantes



Anexo 8: Manejo de crisis

El proceso de construcción o identificación de los posibles escenarios de crisis es una de las actividades más importantes que suele ser poco considerada en la planificación para el abordaje de conflictos.

Esta labor:

busca definir los equilibrios posibles en escenarios que afecten el normal desarrollo abordaje de conflictos, y trata de componer un conjunto de respuestas a esos equilibrios posibles.

En ese sentido es importante considerar el contar con un PLAN DE CRISIS que permita desarrollar estrategias diversas para mitigar esta situación y que contenga al máximo la posibilidad de que la crisis se extienda y tenga mayores consecuencias.

Plan de crisis

Las situaciones de crisis son habitualmente de tensión elevada (o potencialmente elevada) entre diferentes partes. Por eso, se debe mostrar sensibilidad a la crisis en todos los momentos de la estrategia—incluida la planificación, el seguimiento y la evaluación—para asegurar que el proceso se lleve a cabo de manera que reduzca, o al menos no aumente, los impactos y las tensiones.

Los planes de manejo de crisis deben tener en cuenta 7 factores de su aceleración o expansión que se explican en los siguientes preceptos:

1. Nadie avisa.
2. No se sabe quién está a cargo.
3. No se tiene una idea clara de lo que ha ocurrido realmente.
4. No se actúa.
5. No se enfrenta a la prensa.
6. Se descuida la parte emocional de las comunicaciones.
7. Se considera concluida la crisis cuando en realidad aún no lo está.

Un plan de crisis debe contener los siguientes elementos:

Identificación del escenario

Es la fase más intuitiva e importante, ya que sienta las bases de la planificación.

- Debe permitir tener toda la data de los aspectos que pueden generar algún tipo de crisis sobre el proceso.
- Se deberán valorar los diferentes escenarios.

Objetivos operativos

Contiene:

- El objetivo general que tiene que ver con minimizar los daños o pérdidas, y
- Los objetivos particulares o específicos relacionados con la gestión y coordinación, asignación de responsabilidades.

Medidas que se deber adoptar

Establecidas sobre la base de las repercusiones operativas y la evaluación de su viabilidad. Pueden estar articuladas a estrategias

- Comunicacionales,
- Organizativas,
- De relacionamiento, y
- Operativas

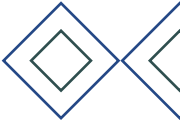
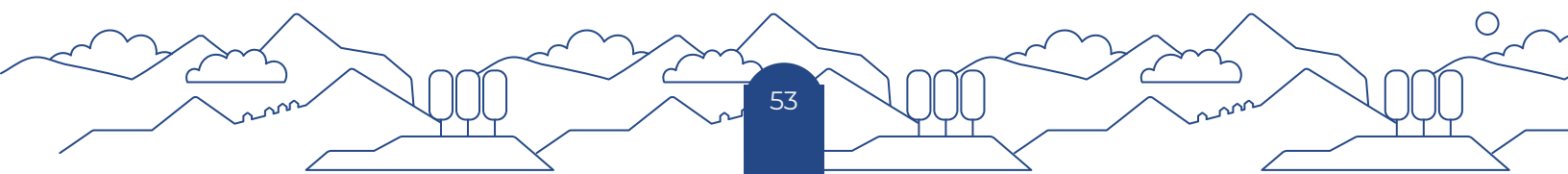
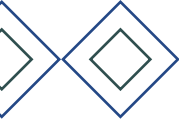


Tabla de posibles medidas que se pueden adoptar en un plan de crisis

Estrategia	Medidas
Comunicación	· Evaluar el papel de los medios locales y el tratamiento estratégico de la relación con ellos. Esta evaluación puede tomarse del análisis de actores o siguiendo las mismas pautas. · Se puede considerar las entrevistas con medios locales, reuniones informativas con medios, conferencias de prensa, notas de prensa. Se puede nombrar un portavoz si se requiere, el que coordinará la relación con los medios
Organizativa	Definir roles internos y las formas de organización. De ser necesario se puede conformar un comité de crisis que: · coordinará las acciones con los funcionarios involucrados, · recopilará y analizará toda la información relacionada, · establecerá de inmediato sistemas de captación de consultas, · procurará tener toda la información necesaria en el menor tiempo posible
Relacional	Establecer la estrategia de relación con otras instituciones, las vías de comunicación o representación.
Operativa	Relacionados con el repliegue del personal a fin de garantizar su seguridad física en situaciones con riesgo de violencia.

Todo plan de crisis o emergencia debe ser de conocimiento del personal involucrado e incorporando en los preparativos o ensayos. Es clave contar con flujograma del proceso de manejo de la crisis, un formato de registro de hechos y una hoja de datos de emergencia.





REPORTE DE HECHOS

RESPONSABLE:

LUGAR / DEPARTAMENTO / MUNICIPIO

DESCRIPCIÓN

ACTORES SOCIALES (¿Quiénes intervinieron? Personas u organizaciones que tienen participación en el conflicto o se ven afectadas por él o por sus resultados)

GESTIONES REALIZADAS / MEDIDAS ADOPTADAS (Medidas internas, Coordinación inter institucional, resultados, otros)

FUENTE (Indicar fuentes de información)

Nombre y Apellidos, Cargo (persona que elabora el reporte)

Comunicación y gestión de la crisis

La comunicación en escenarios de crisis es muy compleja pues va a detonar una serie de actitudes negativas provenientes de variados grupos de interés, sobre todo, de la opinión pública. Para ello, debe seguirse las pautas del plan de crisis y es fundamental la conducción de los voceros designados por la CDAC, según sea el caso.

Los medios de comunicación no son fáciles de comprender. Su particular rol en la sociedad puede generar polémica, pero, se quiera o no, constituyen la mejor vía para llegar a la opinión pública. El hecho de que las organizaciones que pasan por crisis son usualmente las que cuentan con mayor información y datos de mayor fiabilidad, las convierte a sí mismas en fuentes de información.

Esto obliga a tener claro y explícito en el plan de manejo de crisis cómo se actuará proactivamente con los medios de comunicación favoreciendo que estos, comuniquen de manera transparente y responsable lo que ocurre.

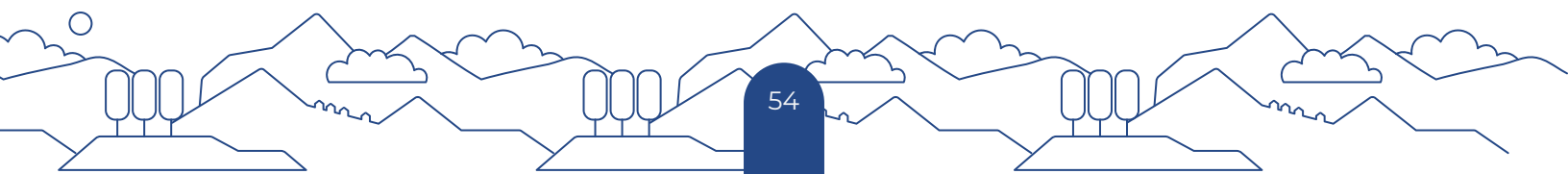
El manejo errático o confuso de las comunicaciones puede llevar a escaladas de alcances graves

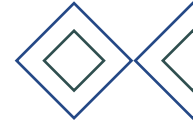
Logrará extender en el tiempo una crisis, hacer de la situación un escenario confuso.

Modos:

- ◆ ocultar ("nadie se enterará"),
- ◆ mentir (opción usualmente suicida),
- ◆ no responder ("no vamos a declarar" suena siempre a culpabilidad),
- ◆ demorar la respuesta ("...lo están pensando"),
- ◆ compartimentalizar problema ("esto es culpa de..."),
- ◆ contar medias verdades (otra forma de mentir),
- ◆ culpar ("¡éstos nos odian!"),
- ◆ no resolver (hablo, pero mantengo el problema),
- ◆ sobrereacción (auto colocarse en primera plana cuando el problema estaba pasando desapercibido),
- ◆ entrar en pánico (en forma de parálisis o de la suma de todo lo anterior).

El buen manejo de las comunicaciones en crisis puede neutralizar o amortiguar el efecto negativo de la misma

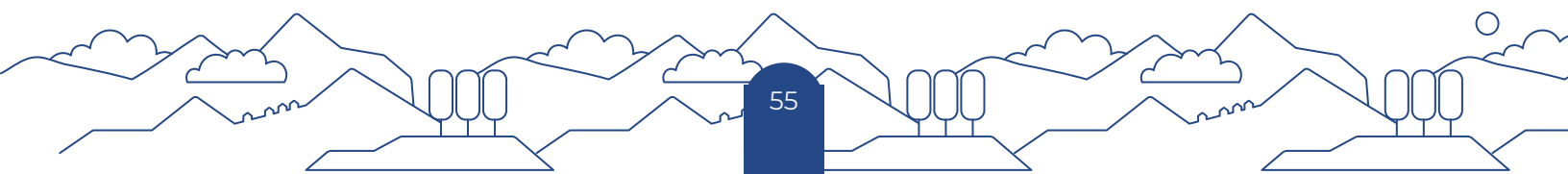




Se logrará enmarcar adecuadamente los hechos ante la opinión pública y así contener el daño y acortar su duración

Modos:

- ◆ Técnica de pirámide de mensajes, a través de la formulación de muy pocos mensajes, repetidos una y otra vez, cada uno apoyado de evidencia fáctica. No conviene llevar una infinidad de mensajes pues se corre el riesgo que los más importantes se diluyan dentro de los menos relevantes.
- ◆ Medio y formato de comunicación del mensaje, decidir la pertinencia de una nota de prensa, un comunicado a la opinión pública, una entrevista grabada o una entrevista en vivo (la más recomendable).
- ◆ Definición rápida de los mensajes claves cómo aprobarlos, quiénes serán los voceros, cómo comunicar primero a las personas claves
- ◆ La señal de respuesta a una crisis, que debe ser integral y debe conectar a la emocionalidad que genera en la opinión pública.





PROYECTO
JUVENTUD ACTIVA
POR LA PAZ

