

Herramienta para personas integrantes
de Concejos Municipales Plurales

Resolución de conflictos

Mayo 2021

Proyecto: "Fortalecimiento de Concejos
Municipales Plurales en El Salvador"



Herramienta para personas de los Concejos Municipales Plurales.

Resolución de Conflictos.

Edición:

- Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE.
- Iniciativa Social para la Democracia, ISD.
- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, UCA.

Selección y preparación de contenido:

- Vilma Chanta, FUNDE.
- Enrique Merlos, FUNDE.
- Yanira Vanegas, FUNDE.

Adaptación y mediación de contenido:

- Vilma Chanta, FUNDE.
- Ramón Villalta, ISD

Coordinación:

- **Guillermo Amaya Paniagua.**
Coordinador del Proyecto “Fortalecimiento de Concejos Municipales Plurales”.
- **Camila Miraudó.**
Técnica de Cooperación Internacional del Fons Valencià per la Solidaritat.
- **Esteve Ordinaña Bataller.**
Gerente del Fons Valencià per la Solidaritat.

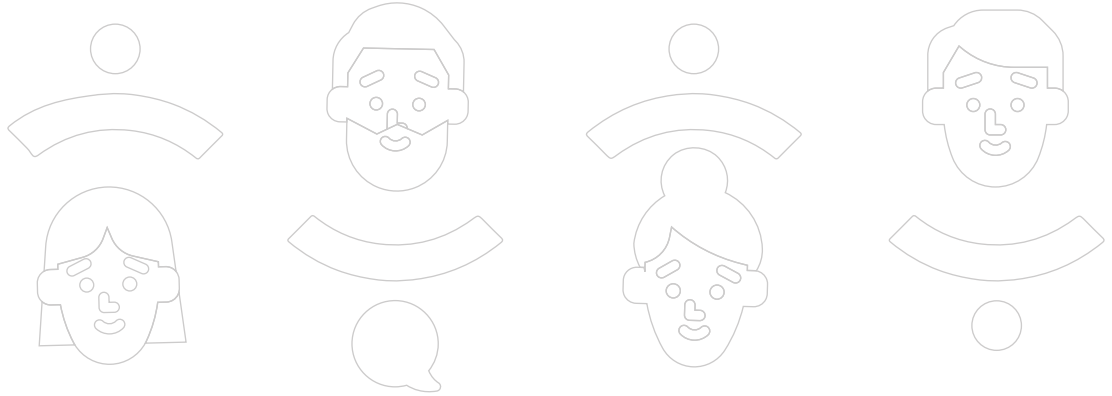
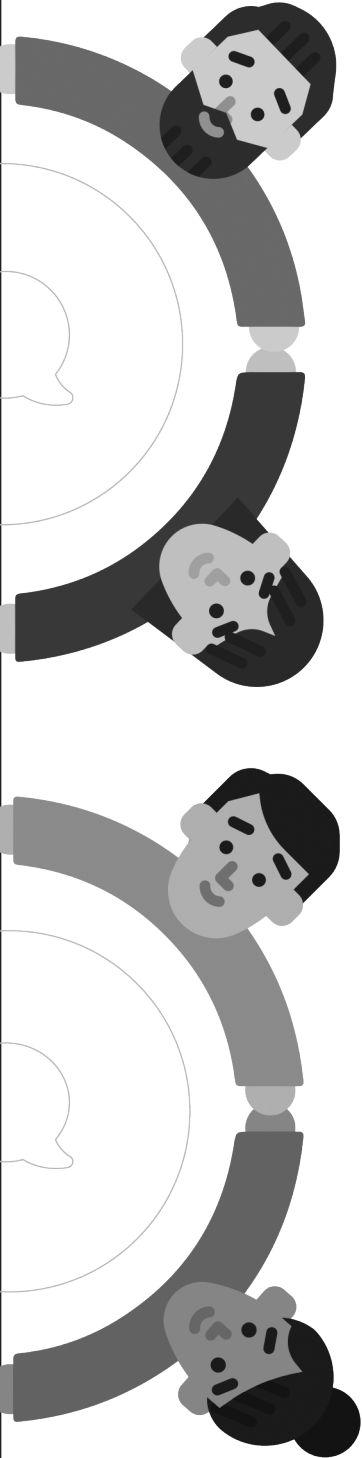
Con el apoyo de:

- Fons Valencià per la Solidaritat.
- Generalitat Valenciana, Conselleria de Participación, Transparencia, Cooperación y Calidad Democrática.



“Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana. El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de las entidades miembros del Grupo Gestor por Concejos Plurales (Fundación Nacional para el Desarrollo, Iniciativa Social para la Democracia y Universidad Centroamericana José Simeón Cañas) y del Fons Valencià per la Solidaritat y no refleja necesariamente la opinión de la Generalitat Valenciana”

Primera edición – San Salvador, El Salvador – Mayo de 2021



**Herramienta para personas integrantes
de Concejos Municipales Plurales**

Resolución de conflictos

Mayo 2021

**Proyecto: "Fortalecimiento de Concejos
Municipales Plurales en El Salvador"**



Contenido

	● PRESENTACIÓN	7
	○ 1. GENERALIDADES	9
	● 2. LO QUE YO CONOZCO SOBRE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	11
UNIDAD 1: MARCO GENERAL DEL CONFLICTO	● 1. Conceptos asociados a la resolución de conflicto	14
	○ 2. El conflicto como una experiencia negativa	16
	○ 3. El conflicto como oportunidad de mejora	17
	● 4. Comprendiendo el conflicto	17
UNIDAD 2: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS GOBIERNOS LOCALES	● 1. ¿Por qué es importante la Resolución de Conflictos para los Concejos Municipales Plurales?	22
	● 2. Características que debe tener un buen gobierno local	26
UNIDAD 3: GESTIÓN DE CONFLICTOS	● 1. La creación del entorno favorable	34
	○ 2. Prevenir conflictos	35
	● 3. Resolución de conflictos	36
UNIDAD 4: INTERVENCIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	● 1. Ruta de intervención para la resolución de conflicto.	40
	○ 2. Guía para resolver conflictos.	43
	● 3. Enfoques de resolución de conflictos.	44
	3. VERIFIQUEMOS NUESTRO APRENDIZAJE	49
	4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	50

PRESENTACIÓN.

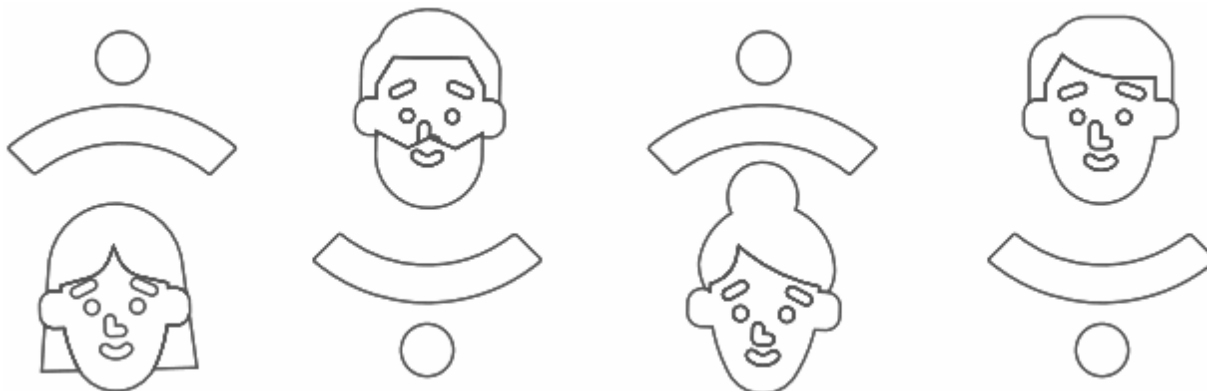
Estimada persona integrante de los Concejos Municipales Plurales:

Deseamos felicitarte por la decisión que has tomado de participar en el conocimiento de esta “Herramienta para personas integrantes de Concejos Municipales en Resolución de Conflictos”, el cual ha sido preparado por el Grupo Gestor de Concejos Municipales Plurales integrado por la Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE, la Iniciativa Social para la Democracia ISD y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas UCA, con el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana a través de la Conselleria de Participación, Transparencia, Cooperación y Calidad Democrática y el Fons Valencià per la Solidaritat.

Esta herramienta de resolución de conflictos está diseñada especialmente para que, junto con otras personas que integran los Concejos Municipales Plurales, puedan contribuir en sus respectivas municipalidades al manejo alternativo y resolución de conflictos al interior del ejercicio del Concejo Municipal Plural, facilitando el dialogo y la generación de acuerdos de forma participativa e inclusiva de todas las personas y expresiones políticas que integren sus concejos municipales.

Nos sentimos orgullosos por la decisión que has tomado de ser parte este esfuerzo para conocer y poner en práctica esta herramienta, con la seguridad que, al cumplir con tu responsabilidad de gobierno buscar formas y alternativas para resolución de conflictos, estarás contribuyendo a mejorar la gestión pública y te conviertes en un agente de cambio en la construcción de una cultura democrática en El Salvador.

¡Te damos una cordial Bienvenida!





1. GENERALIDADES

1.1. Nombre de la Herramienta

Herramienta para personas integrantes de Concejos Municipales en Resolución de Conflictos

1.2. En que consiste la herramienta sobre Resolución de Conflictos

La herramienta de resolución de conflictos pretende brindar los enfoques conceptuales, sobre el conflicto, especialmente para verlo como una oportunidad de mejoría, tanto a nivel personal, como a nivel del trabajo conjunto que se realiza en los Concejos Municipales Plurales.

Proporciona elementos que ayudan a comprender la importancia de la resolución de conflictos como un aspecto fundamental para ejercer las facultades y cumplir las obligaciones del Gobierno Local, la existencia de características importantes a cumplir como “buen gobierno” que permita crear un entorno propicio para la prevención y la resolución de conflictos.

Esta herramienta busca que las personas miembros de los Concejos Municipales Plurales comprendan y puedan aplicar un enfoque de resolución de conflictos eficaz, de tal forma de contribuir a lograr mejores resultados en la gestión del Gobierno Local.

1.3. Objetivos de Aprendizaje

- Comprender los conceptos generales del manejo y resolución de conflictos.
- Aprender a ver los conflictos de forma positiva y una oportunidad de crecimiento.
- Proporcionar consejos y herramientas prácticas para el manejo y resolución de conflictos.

1.4. ¿A quién está dirigida la herramienta sobre resolución de conflictos?

La presente Herramienta en Resolución de Conflictos, está dirigida a personas integrantes activas en Concejos Municipales Plurales de El Salvador para promover y garantizar el derecho de participación ciudadana, para fortalecer los conocimientos y practica en el manejo y resolución de conflictos en los gobiernos locales.

1.5. Contenido a desarrollar

Unidad 1. Marco general del conflicto

- El conflicto como una experiencia negativa
- El conflicto como oportunidad de mejora
- Comprendiendo el conflicto

Unidad 2. Resolución de conflictos en los gobiernos locales.

- ¿Por qué es importante la Resolución de Conflictos para los Concejos Municipales Plurales?
- Características que debe tener un buen gobierno local para la resolución de conflictos.

Unidad 3. La gestión del conflicto

- La creación del entorno favorable
- Prevenir Conflictos
- Resolución de Conflictos

Unidad 4. Intervención para la resolución del conflicto

- Ruta de intervención para la resolución de un conflicto
- Guía para resolver un conflicto
- Enfoques sobre la resolución de conflictos

1.6. Competencias por desarrollar

Al finalizar el desarrollo de los contenidos las personas participantes:

Tendrán nuevos conocimientos sobre:	Sabrán hacer:	Fortalecerán valores y/o actitudes
<ul style="list-style-type: none">• Conceptos básicos sobre que es un conflicto.• Importancia de la Resolución de Conflictos para los Concejos Municipales Plurales.• Características que debe tener un buen gobierno local para la resolución de conflictos.• La gestión del conflicto, desde la creación del entorno favorable, prevención de conflictos y su resolución• Ruta de intervención, consejos prácticos y los enfoques sobre resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar la resolución de conflicto como una oportunidad de mejora• Cumplir con facultades y obligaciones del Gobierno Local como medio para resolver conflictos.• Aplicar las características de buen gobierno para crear un ambiente para la resolución de conflictos.• Aplicar herramientas para intervenir en momentos de conflicto, así como decidir comprender la importancia de aplicar un sistema eficaz de resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con el bien común.• Asumir prácticas de buen gobierno como valores en la resolución de conflictos tanto internos como en la sociedad.• Compromiso con la resolución de conflictos a partir del enfoque del consenso y derechos.

2. LO QUE YO CONOZCO SOBRE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Actividad 1. Evaluación de entrada. Lo que conozco de participación ciudadana

Indicaciones:

Paso 1: Lea detenidamente cada afirmación relacionada con la participación ciudadana.

Paso 2: Responda marcando con una "X", si usted considera que es verdadera, falsa o no sabe respecto de cada afirmación.

No olvidar que no hay respuestas buenas o malas, sino que sólo se busca conocer sus valoraciones con respecto a la participación ciudadana.

¿USTED PIENSA QUE?	VERDAD	FALSO	NO SE
El conflicto es un fenómeno normal que sirve para fortalecer relaciones.			
El conflicto es una oportunidad en la vida			
El conflicto sirve para que las personas logren un mejor autoconocimiento y de los demás			
Cuando el alcalde o alcaldesa toma las decisiones con su grupo de concejales se evita conflictos.			
Para evitar los conflictos no necesariamente se debe contar con un reglamento de funcionamiento interno del Concejo Municipal Plural.			
Establecer con claridad los mecanismos y procedimientos de convocatoria para las sesiones del Concejo ayuda a prevenir conflictos			
Actuar con transparencia facilitando la información y rendición de cuentas al interior del concejo y hacia la ciudadanía solo genera conflictos.			
Crear un entorno positivo en la gestión de conflicto, implica: Compartir información mediante procesos de comunicación eficiente.			
El dialogo respetuoso, la toma de decisiones conjunta, así como un proceso de creación de reglas ayuda a prevenir conflictos.			
Un sistema eficaz de resolución de conflictos se basa en procesos basados en el consenso y los derechos de los miembros del Concejo o partes involucradas.			

Paso 3. Comparta sus respuestas con la persona facilitadora y el resto del grupo. Si se le solicita, explique por qué respondió de esa manera.



UNIDAD 1:

MARCO GENERAL DEL CONFLICTO.

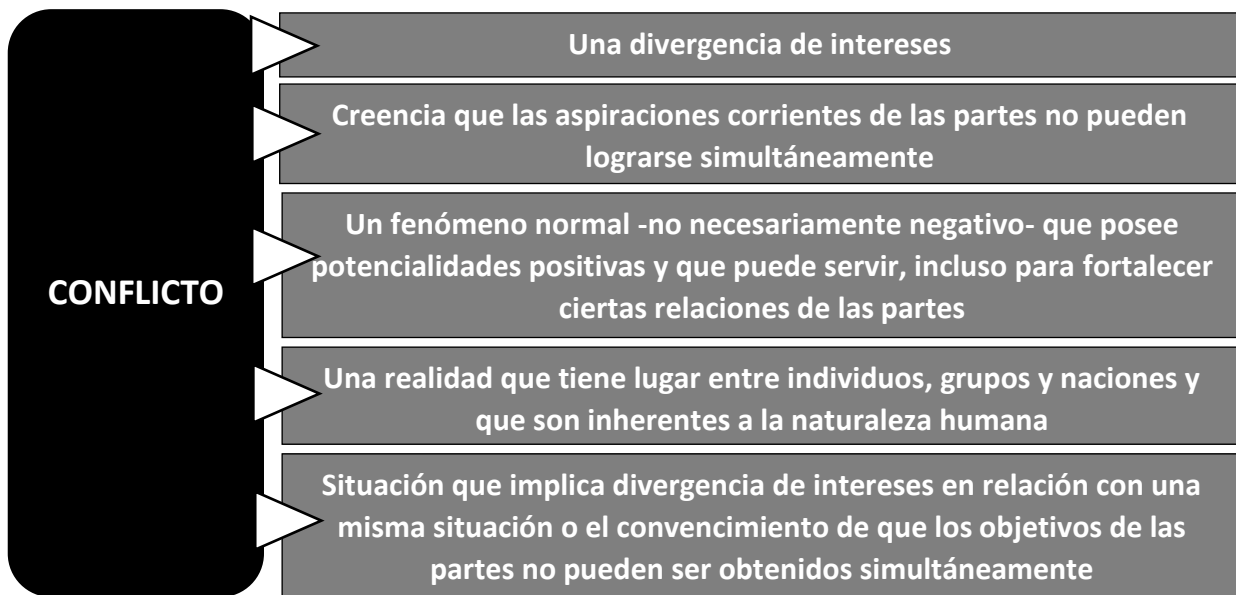
- 1. Conceptos asociados a la resolución de conflicto
- 2. El conflicto como una experiencia negativa
- 3. El conflicto como oportunidad de mejora
- 4. Comprendiendo el conflicto

PASO 1: LEA DETENIDAMENTE

1. Conceptos asociados a la resolución de conflictos.

a) ¿Qué es el conflicto?

El conflicto es una relación que se establece entre dos o más partes, que pueden querer obtener objetivos que son, que pueden ser o parecer para alguna de ellas, **incompatibles**. En este sentido, el conflicto se puede entender como:



Podemos decir entonces que los conflictos, pueden ser inevitables y muchas veces necesarios para que individuos y colectivos crezcan en el manejo de sus relaciones interpersonales.

El objetivo no es eliminarlos o evitarlos sistemáticamente, sino saber encarrilarlos.

Hay que aclarar que tampoco hay que buscarlos, ni crear ocasiones para que se den.

Lo importante es saber que:

para que haya crecimiento y maduración en las personas y grupos son necesarios los conflictos

Por ello hay que verlos de forma positiva, como ocasión de toma de conciencia y oportunidades de cambio para mejorar.

La meta es resolver los conflictos obteniendo mejoras para cada una de las partes.

Pero esto no siempre es posible....

ya que hay conflictos que no tienen solución inmediata.

En este caso el objetivo no es la resolución, sino la regulación, que permite vivirlos de forma lo más constructiva posible.

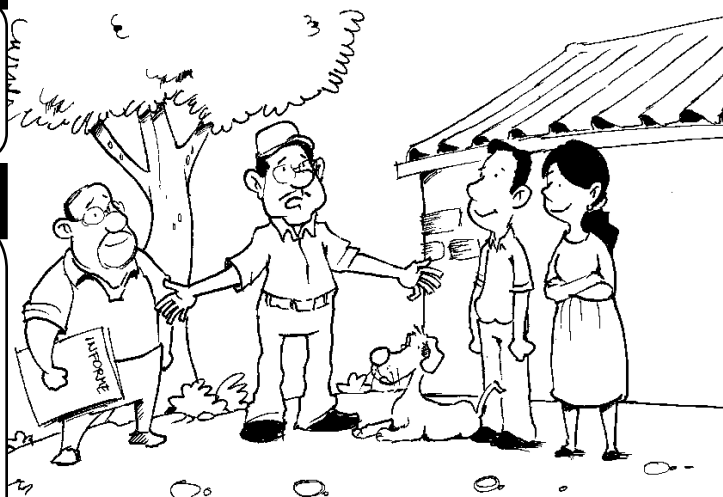
b) La Mediación

¿Qué es la mediación?

Es el procedimiento previo, pacífico y de cooperación mutua de resolución de conflictos.

¿En qué Consiste?

Consiste básicamente en el hecho de que las personas involucradas en el mismo, tienen la oportunidad de participar voluntaria y activamente, con la asistencia de un mediador capacitado que de una manera imparcial conduce y facilita el proceso



c) Conciliación:

¿Qué es la conciliación?

Procedimiento previo con la intervención de un tercero que propone soluciones no vinculantes a las partes, con la finalidad de resolver conflictos o de reparar el daño causado, teniendo éste un mayor protagonismo en la solución de la controversia.

2. El conflicto como una experiencia negativa

Cuando hablamos de conflicto se viene una imagen negativa y de huida de este.

Esto se explica en razón que las experiencias conflictivas, que normalmente han sido dolorosas para una de las partes involucradas, se deben a que:

- La parte más débil o con menos poder en el conflicto, es la que resiente dicha situación;
- Mientras que la parte dominante es la que refuerza su poder al inclinar la solución del conflicto hacia sus intereses y conveniencia.

Lo único que te queda es firmar la renuncia...



Debido a la experiencia histórica y cultural, la mayoría percibe y comprende el conflicto como algo doloroso, y en ese sentido, digno de huir de él o de evitarlo a toda costa.

Esta visión cultural del conflicto, nacida desde la experiencia negativa es la que ha sido transmitida socialmente.

Hay factores que potencial y efectivamente condicionan nuestra capacidad de respuesta a los conflictos. Sin embargo, lo importante es:



Identificarlos y discernir los mecanismos que permiten irnos apropiando y habituando a abordar las situaciones conflictivas de manera constructiva y humana....

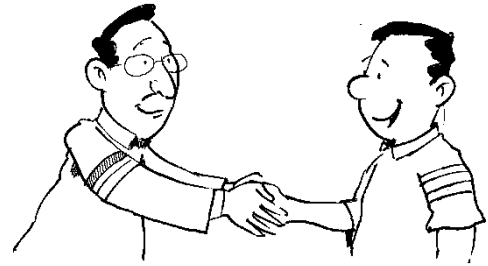
Lo cual supone una visión justa y real de los conflictos.



En resumen, el conflicto es una relación de incompatibilidad o de mutua exclusión entre dos o más personas sobre recursos, metas, enfoques, puntos de vista, etc.

3. El conflicto como oportunidad de mejora.

El conflicto es una oportunidad en la vida donde dos o más partes se relacionan independientemente desde los intereses, posiciones y necesidades, y donde el resultado depende de su abordaje y de los cambios generados.



También puede servir, para darnos cuenta de la responsabilidad que tenemos cuando nos relacionamos con otros.

El conflicto es relacional, dinámico y ocurre entre partes que dependen unas de las otras; sino estamos en relación con alguien no llegamos a un conflicto.

El conflicto puede ser un factor positivo para el crecimiento personal, familiar, laboral, comunitario y social.

Es necesario tener una perspectiva positiva del conflicto para poder aprovechar las oportunidades y minimizar el peligro o la potencialidad de hacer daño.

4. Comprendiendo el conflicto

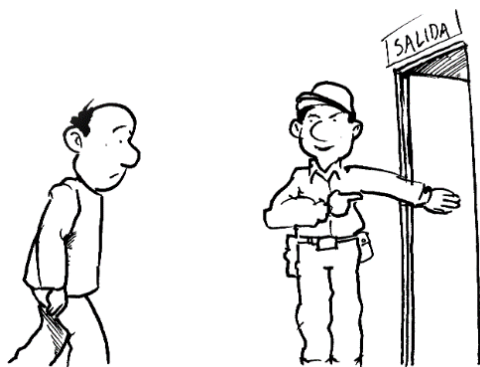
En general el conflicto se entiende como:

Toda contradicción, discrepancia, oposición de intereses, de metas, por acceso, uso y manejo de recursos, violación de derechos, etc.

Y que dependiendo de cómo se aborde, traerá consecuencias destructivas o constructivas para las partes.

Es bastante aceptada la idea de que el conflicto **no es ni bueno ni malo en sí mismo**, hasta el punto de que es posible concebir el crecimiento a partir de él.

En efecto, todas las sociedades pueden beneficiarse y crecer socialmente si ven los conflictos como sistemas y elaboran programas sistemáticos para la resolución de estos.



El manejo del conflicto implica una responsabilidad para las partes y su deseo de reformar, reconstruir o alterar el curso natural de los mismos.

Cuando se usa la violencia, como forma de tratamiento de un conflicto, puede erradicar sus potencialidades positivas dando lugar a la ruptura.

El conflicto es una realidad natural a los seres humanos, que vivimos en un mundo de relaciones diversas y contradictorias.



“Es el resultado de la diversidad que caracteriza a nuestros pensamientos, actitudes, creencias, percepciones, sistemas y estructuras sociales”.

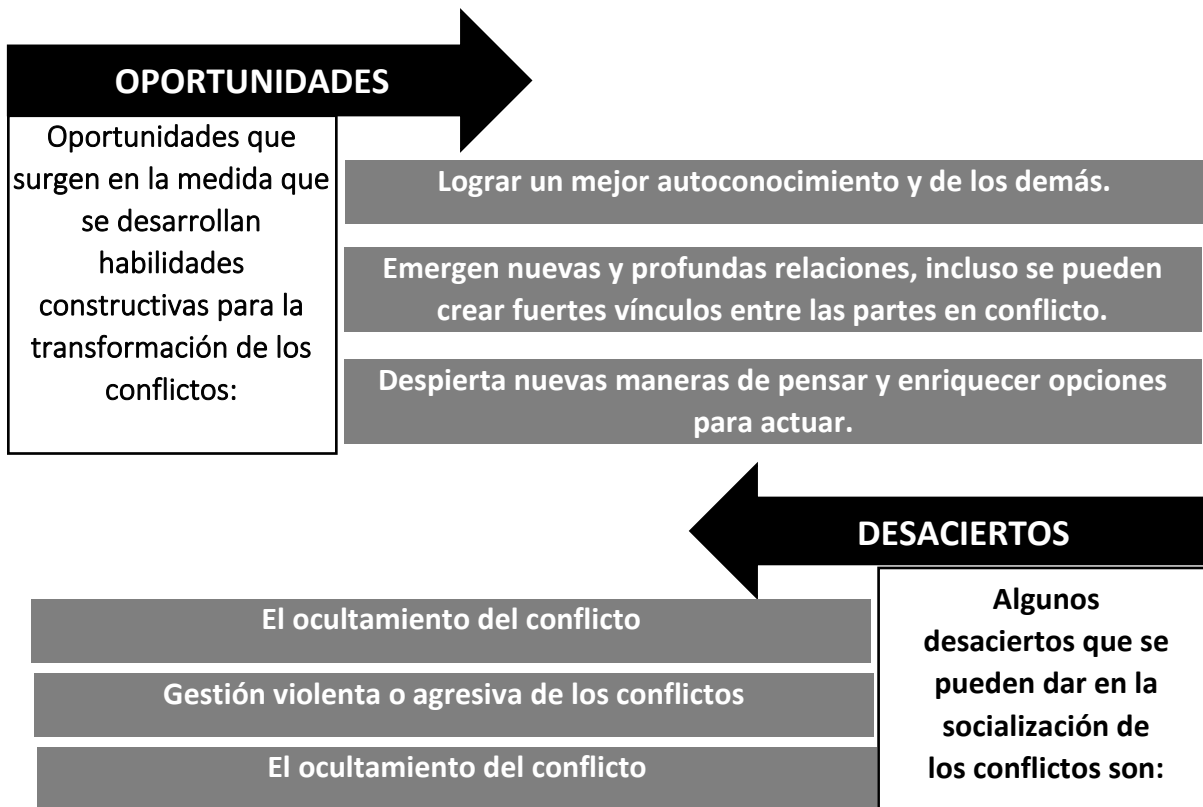
Esta realidad estimula la creatividad y la imaginación. Las personas enfrentadas pueden discernir nuevos caminos para abordar solidaria y cooperativamente los problemas.



Los conflictos deben abordarse con el objetivo de crear alternativas constructivas que transformen la realidad social y dignifiquen las relaciones humanas.

Asumiendo un compromiso pacífico y no violento, basado cuando sea pertinente en la desobediencia civil, sin apelar ni pactar con mecanismos de violencia.

En este sentido, la adecuada convivencia y abordaje de los conflictos se convierte en un componente necesario para el desarrollo, porque evita y previene la rigidez y la impunidad del sistema social, en la medida que promueve cambios e intercambios más justos y equitativos.



En todo conflicto, independientemente de que clase sea encontraremos siempre tres elementos:



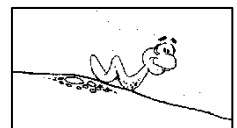
Las personas intervinientes: un conflicto solo ocurre entre personas, por tanto, siempre habrá personas involucradas.



El tema o los puntos del desacuerdo: son las situaciones que originan el problema o las diferencias concretas.



El proceso del conflicto: es el camino que recorre el conflicto, desde su origen, hasta su desenlace.



PASO 2: Analiza y escribe tus respuestas:

En una palabra o frase corta, escribe:

1. ¿Qué es el conflicto? _____
2. ¿Qué es la mediación? _____
3. ¿Qué es la conciliación? _____

En una frase corta, responde: Porque afirmamos que el conflicto es una oportunidad de mejora

PASO 3: Apliquemos nuestros conocimientos.

Describe brevemente alguna situación de conflicto que hayas vivido siendo integrante de un Gobierno Local...

Describe la situación de conflicto:

¿Cómo te sentiste durante el conflicto?	
¿Cómo consideras que se sintieron las otras personas involucradas en el conflicto?	
¿Qué obstáculos para el diálogo consideras que se dieron?	
¿Qué obstáculos para el diálogo consideras que se dieron?	



UNIDAD 2:

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS GOBIERNOS LOCALES.

1. ¿Por qué es importante la Resolución de Conflictos para los Concejos Municipales Plurales?
2. Características que debe tener un buen gobierno local

PASO 1: LEA DETENIDAMENTE

1. ¿Por qué es importante la Resolución de Conflictos para los Concejos Municipales Plurales?

El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria del Estado, y al estar en un territorio determinado propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio es el principal responsable del bien común local.

Como ya sabes, el **Gobierno Municipal** estará ejercido por un **Concejo Municipal**, que:

- Tiene carácter deliberante y normativo;
- Se integra por un alcalde o alcaldesa, un síndico o síndica, con un mínimo de dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes hasta doce regidores propietarios más los cuatro suplentes, la cantidad de regidores depende de las proporciones poblacionales establecidas en el Código Electoral.

Desde 2013, se reformó el procedimiento para la integración de los **Concejos Municipales Plurales**, el cual se encuentra establecido en el **Artículo 219 del Código Electoral**, siendo efectivo desde las Elecciones de Concejos Municipales y Asamblea Legislativa del 2015

Sobres eso, se puede conocer más en el Estudio sobre el funcionamiento de los **Concejos Municipales Plurales del Grupo Gestor**



Los Concejos Municipales deben ejercer facultades establecidas en el art. 30 del Código Municipal y cumplir con las obligaciones que están establecidas en el artículo 31 del mismo Código.

Algunas facultades

- Nombrar equipo técnico de la municipalidad,
- Emitir ordenanzas, normas, reglamentos,
- Aprobar planes de desarrollo,
- Aprobar presupuestos

Algunas obligaciones

- Llevar al día los registros,
- Salvaguardar los bienes del municipio,
- Elaborar y controlar planes de desarrollo,
- Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia,
- Sesionar periódicamente

- **Condiciones para el efectivo cumplimiento de las facultades y obligaciones:**

Para el adecuado ejercicio y cumplimiento de las facultades y obligaciones es necesario establecer:

- ✓ Un ambiente de trabajo basado en la colaboración que permita compartir información de forma adecuada.
- ✓ Un dialogo respetuoso, especialmente en los momentos de desacuerdo.
- ✓ Contar con mecanismos, procesos y formas de resolución de conflictos.

Esto es muy importante ya que puede hacer la diferencia para una gestión eficiente del Gobierno Local.

- **Forma en que se toman las decisiones:**

En la gestión de conflictos, es importante que el Concejo Municipal Plural conozca y tenga en cuenta la forma en que se adoptarán o tomarán las decisiones o resoluciones del concejo; lo cual debe tener de referencia lo establecido en el art. 29 del Código Municipal:

Mayoría simple	Mayoría calificada	Mayoría calificada especial
Voto favorable de la mitad más uno de los miembros propietarios del Concejo.	Voto favorable de las dos terceras partes de los miembros propietarios del Concejo.	Voto favorable de las tres cuartas partes de los miembros propietarios del Concejo.

La Ley, establece en forma clara y específica los casos en que se requiere votación por mayoría calificada o por mayoría calificada especial para adoptar una decisión por parte del concejo.

Mayoría simple (mitad más unos)

Art. 28. La suspensión de miembros del Concejo Municipal.

Art. 43. Para que haya resoluciones validas, se requiere el voto favorable de la mitad más uno de los miembros que integran el consejo, salvo en los casos en que la ley exija una mayoría especial. En caso de empate, el alcalde o alcaldesa tendrá voto calificado.

Art.72. El presupuesto de ingresos y egresos, al igual que las ordenanzas.

50% +1

Mayoría calificada (dos tercios)

Art. 28. La destitución de miembros del concejo municipal

Art. 68. La transferencia de bienes muebles o inmuebles mediante donación a instituciones públicas y otorgar comodatos a instituciones públicas o privadas.

Art 117. Una consulta popular podrá efectuarse por decisión de la mayoría calificada o a solicitud escrita de al menos el 40% de las y los ciudadanos habilitados para ejercer el derecho al sufragio.

2 tercios

Mayoría calificada especial (tres cuartas partes)

Art. 62: los bienes de uso público del municipio son inalienables e imprescriptibles, salvo que el concejo con el voto de la mayoría calificada especial acuerde lo contrario.

Art. 67: la contratación de préstamos que no requieran aval del estado, deberá ser aprobados con el voto de las tres cuartas partes de las y los concejales propietarios.

3 cuartos

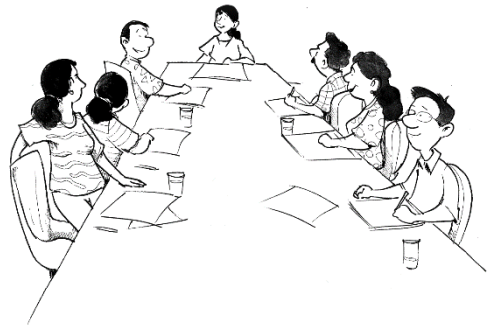
Cuando la Ley no establece el tipo de mayoría requerido para adoptar una decisión o resolución del concejo, **ésta se adopta por mayoría simple.**

- **Criterio de gobernabilidad**

Aunque el alcalde o alcaldesa tiene garantizado la gobernabilidad por contar con la mayoría, esta debe ejercerse con respeto a las minorías.

Es importante establecer un diálogo constructivo y propositivo de cara a que las decisiones que se tomen cuenten con el mayor respaldo posible.

Cuando existan desacuerdos, los mismos puedan resolverse de forma efectiva, procurando un ambiente de trabajo armonioso y por tanto productivo.



- **El funcionamiento interno del Concejo Municipal Plural**

Para el fortalecimiento de la gobernabilidad local, es importante gestionar los conflictos normando el funcionamiento al interior del Concejo Municipal, para ello debe asegurarse:

Normas para el funcionamiento interno del Concejo Municipal Plural

- ✓ Establecer con precisión el carácter de las sesiones de Concejo Municipal: Públicas y Privadas según art. 30 del Código Municipal.
- ✓ Normar la facultad de los regidores relativa al derecho de petición ante el alcalde o alcaldesa para la celebración de sesiones.
- ✓ Consensuar días, horas y lugar de celebración de las sesiones del Concejo Municipal.
- ✓ Establecer con claridad los mecanismos y procedimientos de convocatoria para las sesiones del Concejo.
- ✓ Definir con claridad el mecanismo y procedimientos de elaboración, aprobación y difusión de la agenda de las sesiones del Concejo Municipal
- ✓ Establecer los mecanismos y procedimientos para la disposición y acceso a la información de utilidad en la toma de decisiones para los miembros del Concejo.
- ✓ Establecer las comisiones permanentes del Concejo, normar su funcionamiento y nombrar formalmente a sus miembros.
- ✓ Definir la forma de tomar decisiones en congruencia con el art. 29 del Código Municipal.
- ✓ Establecer el procedimiento para la deliberación de los puntos de agenda.
- ✓ Hacer que las personas se sientan incluidas en la toma de decisiones
- ✓ Fomentar la tolerancia y respeto a las intervenciones ajenas indistintamente del partido político.
- ✓ Fomentar el espíritu de moderación en las intervenciones y relaciones.
- ✓ Sancionar conductas de acoso hacia las concejales.

Todo lo anterior debe establecerse en un Reglamento de Sesiones del Concejo Municipal, para lo cual se pueden consultar la “Propuesta Marco de Reglamento Interno de Funcionamiento de los Concejos Municipales Plurales” <http://www.isdem.gov.sv/download/propuesta-marco-de-reglamento-interno-de-funcionamiento-de-los-consejos-municipales-plurales/>

- **Hacia la población del municipio**

Es importante recordar que, de acuerdo con el Código Municipal, es obligación de los gobiernos municipales:

Promover la participación ciudadana, interesarlos en el análisis y solución de los problemas, informar públicamente de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos soliciten y los que el mismo concejo considere conveniente.

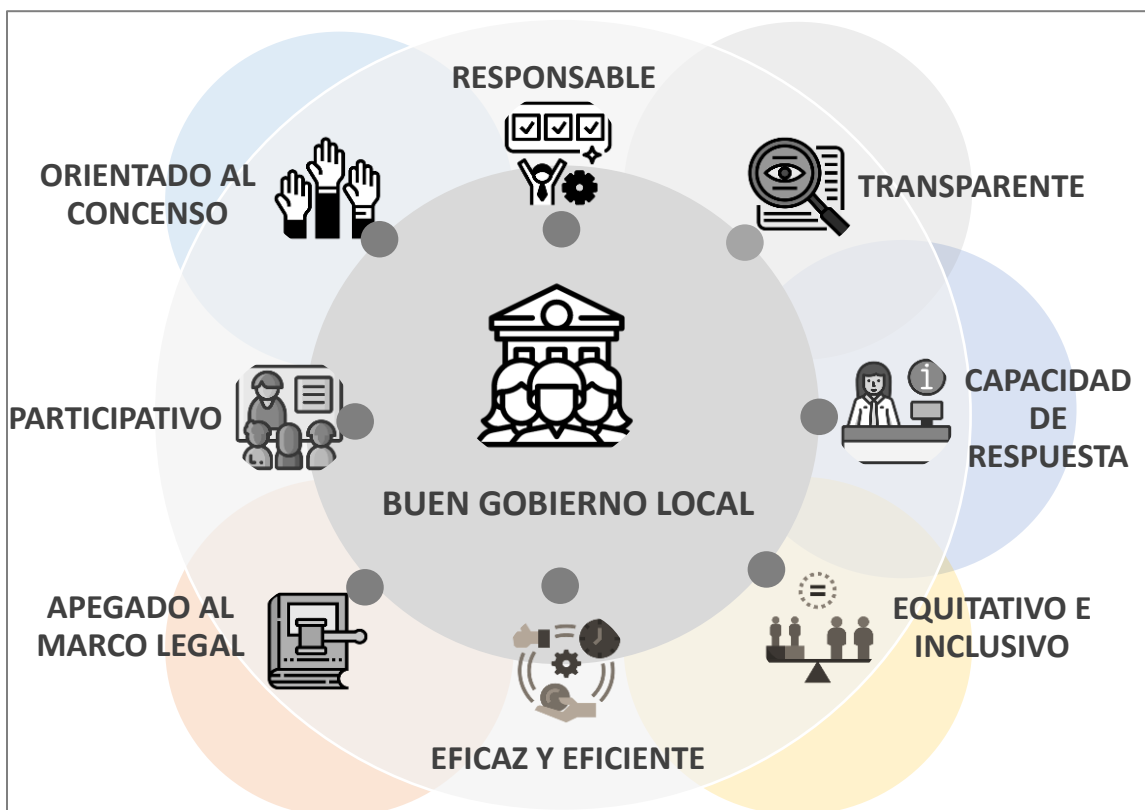
Los problemas o asuntos a tratar pueden referirse a situaciones de conflicto, que requiere la intervención de las autoridades locales, quienes deben estar preparadas para dirimir los mismo



Para la atención de los conflictos de carácter comunitario, la municipalidad debe aprobar la ordenanza y políticas que contribuyan a la convivencia ciudadana, organizar los Comités de Convivencia Ciudadana y contar con un Delegado Contravencional Municipal.

2. Características que debe tener un buen gobierno local

Los municipios deben cumplir con una serie de características de un buen gobierno, estas son claves para crear un entorno favorable para la resolución de conflicto. Las características generalmente aceptadas del buen gobierno son:



Son pocos los gobiernos locales que cumplen con todas las características de buen gobierno....

Pero, la existencia de dichas características proporciona un estándar de desempeño

Sirven para:

- Comparar los niveles reales y existentes,
- Tomar las medidas correspondientes para avanzar hacia dicho estándar y
- Orienta el horizonte a seguir al momento de dialogar o solventar un conflicto.

PARTICIPACIÓN

La participación en la toma de decisiones, es la piedra angular del buen gobierno.

La participación puede ser:



Directa: Cuando participan todos los miembros de una comunidad.



Mediante representantes intermedios legítimos: Cuando participan líderes o lideresas en representación de sus asociaciones legalmente constituidas o de sus comunidades o sectores.

Cuando los representantes intermedios no gozan de la legitimidad o sea del respaldo comunitario o no fueron delegados por estos, se generan conflictos de representación que pueden afectar los procesos de toma de decisiones.

por ello debe haber procedimientos que aseguren que los representantes están debidamente legitimados.

Por ejemplo: presentar una nota firmada por la comunidad o su Junta Directiva.

Las preocupaciones de los grupos más vulnerables de la sociedad no siempre son tomadas en cuenta en la adopción de decisiones por parte de las autoridades.

Por esta razón la participación tiene que ser **ampliamente representativa**, informada y organizada, para evitar conflictos con comunidades o grupos cuyos intereses no estén representados en las decisiones.



Pueblos Indígena



Población LGBTIQ+



Personas con discapacidad



Mujeres



Campesinos



juventudes



ADESCO's

Cuando se trata de comunidades indígenas, no olvidemos que estos gozan del derecho a la “**consulta y consentimiento previo, libre e informado**”, por lo que toda decisión relacionada con los pueblos indígenas debe asegurar cumplir con este derecho.

La libertad de asociación y expresión y una sociedad civil organizada son esenciales para la participación significativa en la toma de decisiones.

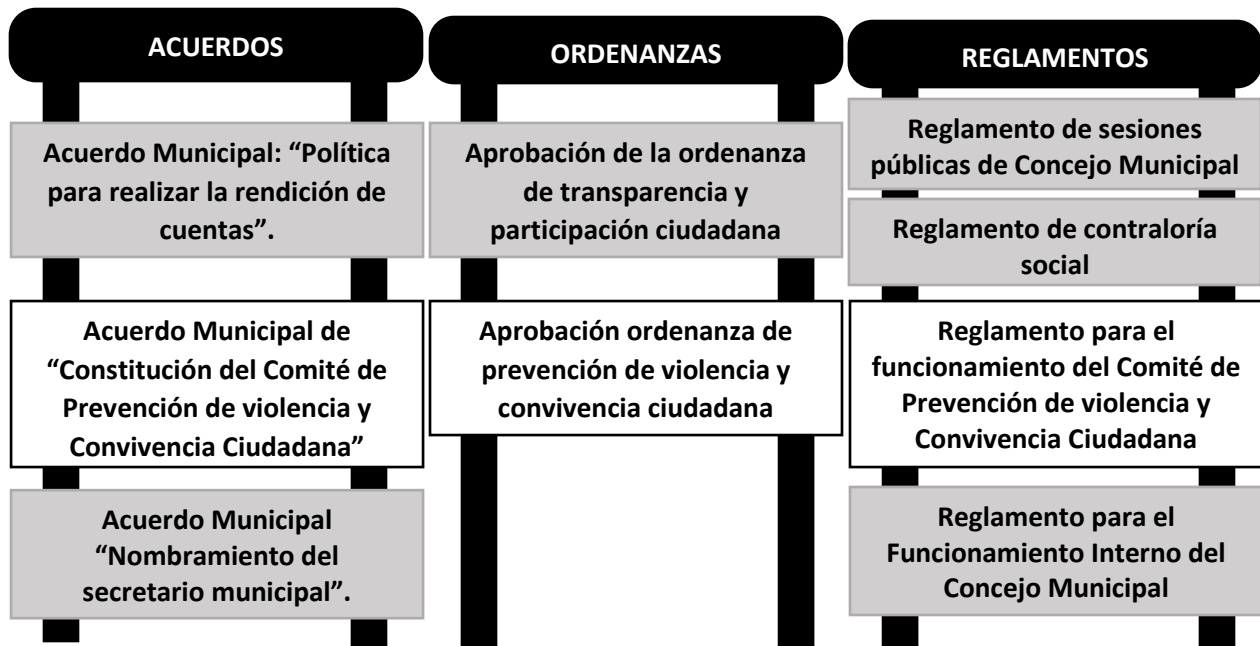
Marco legal

El buen gobierno Local:

- Requiere contar marcos jurídicos justos.
- conocer y aplicar adecuadamente los marcos jurídicos existentes de manera imparcial e incorruptible.
- Proteger los derechos humanos, en especial los de las minorías, tanto de las minorías representadas en el concejo municipal, como de aquellos grupos poblacionales minoritarios tales como comunidades indígenas, población LGBRIQ+, personas con discapacidad, entre otras.

El buen gobierno local debe establecer las normas a través de los acuerdos, ordenanzas y reglamentos.

Ejemplo de acuerdos, ordenanzas y reglamentos



EFICACIA Y EFICIENCIA

- **La eficacia:** está orientada al nivel de consecución de los objetivos y metas, es decir a la capacidad para lograr lo que se proponen.
- **La eficiencia:** se orienta al uso posible de menos recursos para lograr un mismo objetivo.

La eficacia y eficiencia hace referencia:

A los procesos y las instituciones quienes producen resultados que satisfacen las necesidades de la sociedad y, a la vez, sacan el mayor provecho de los recursos disponibles.

La eficiencia en el contexto del buen gobierno también abarca el uso sostenible de los recursos naturales y la protección del medio ambiente a nivel local y territorial.

Ser eficientes y eficaces en el desempeño de gobierno significa:

Mejorar el ejercicio del gasto público, evitando duplicidad del gasto y aumentando la transparencia en el uso de los recursos, en consecuencia, se recupera o aumenta la confianza ciudadana y previene el descontento social.

EQUIDAD E INCLUSIÓN



El bienestar de una sociedad depende de su capacidad para garantizar que todos sus miembros participen en ella y no se sientan excluidos de la sociedad formal.

Esto requiere que todos los grupos, pero en especial los más vulnerables, tengan oportunidades para garantizar su bienestar.

Esto pasa por reconocer que:

La igualdad de derechos y oportunidades debe existir para mujeres y hombres, tomando en cuenta sus necesidades e intereses.



En la sociedad existe una pluralidad de actores que evidencian una ciudadanía que es diversa en intereses, derechos, identidades y cultura.

Por lo que todo gobierno debe reconocer e incluir en sus políticas mecanismos que garanticen:

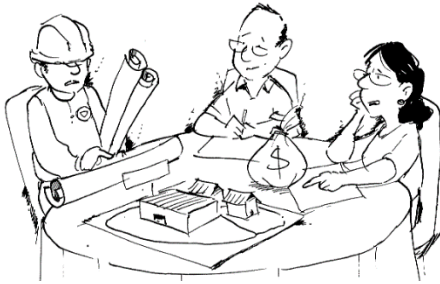
- la igualdad de derechos universales y
- la existencia de derechos específicos a partir de la identidad de cada actor o categoría de población (indígenas, mujeres, niños, trabajadores, personas con discapacidad, etc.)



Los conflictos sociales se generan cuando se dan circunstancias desagradables para la convivencia y la integración de los diferentes grupos. Estas circunstancias pueden ser la desigualdad económica y social, la orientación sexual, el machismo, la corrupción, el autoritarismo, entre otros.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

El buen gobierno requiere que unidades técnicas y operativas; así como los procesos traten de servir todas las partes interesadas en un plazo razonable.



También requiere que los responsables de tomar las decisiones sean lo suficientemente flexibles para responder a nuevas situaciones y a las necesidades de los actores sociales.

Se trata de atender y dar respuesta a los derechos universales de las personas y los derechos específicos de cada actor o grupo poblacional.

Recordemos que las personas y los grupos o comunidades no son sujetos de problemas o necesidades, sino sujetos de DERECHOS que deben ser atendidos.

TRANSPARENCIA

Garantizar el derecho de acceso a la información

Aplicar los mecanismos para la participación ciudadana en la toma de decisiones.



El buen gobierno Local debe actuar con transparencia.

Rendir cuentas de acuerdo a lo establecido en el código municipal.

Facilitar el ejercicio de la contraloría

Las decisiones tomadas y su ejecución se realizan de forma tal que:

- Se respeten las reglas, los reglamentos y los procedimientos vigentes.
- Que la información está a libre disposición
- Que las personas que se ven afectadas por dichas decisiones y su ejecución tienen acceso directo a la misma.

RESPONSABILIDAD

La Responsabilidad Gubernamental es aquella que tienen las instituciones y las administraciones encargadas de diseñar y ejecutar políticas públicas.

La responsabilidad gubernamental está ligada al cumplimiento de las normas constitucionales, las leyes, decretos y regulaciones que repercutan en el entorno natural y social.

La responsabilidad gubernamental puede ser:

- **Responsabilidad administrativa:** La responsabilidad administrativa se genera cuando un funcionario en el ejercicio del cargo incurre en un acto o en una omisión que constituye una infracción al orden administrativo.
- **Responsabilidad ejecutiva:** La responsabilidad ejecutiva emerge de una gestión deficiente o negligente así como del incumplimiento de mandatos expresamente señalados en la ley.
- **Responsabilidad civil:** Es aquella que genera el funcionario cuando por medio de sus actos, omisiones o hechos produce un daño en un patrimonio **público** o privado.
- **La responsabilidad penal:** es aquella en la que incurre el **funcionario** que en el ejercicio de su cargo verifica un comportamiento o una omisión tipificados como falta o delito en la ley.

No sólo las instituciones públicas, sino también el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil deben ser responsables ante el público y ante los actores institucionales.

En general, una organización o institución es responsable ante quienes se verán afectados por sus decisiones o acciones.

ORIENTACIÓN AL CONSENSO

El consenso es una forma de tomar decisiones.

El buen gobierno necesita moderar los distintos intereses de la población para alcanzar un amplio consenso sobre lo que conviene a los intereses de toda la comunidad y sobre cómo se puede lograr.

El consenso es la búsqueda de acuerdos centrados en la idea de que, si bien puede haber grupos en los márgenes del consenso, las políticas de gobierno son aceptadas por la mayor cantidad de personas.

También requiere una amplia perspectiva a más largo plazo sobre lo que se necesita para el desarrollo integral sostenible y sobre cómo alcanzar las metas de dicho desarrollo.

PASO 2: Analiza y responde a las siguientes preguntas de acuerdo con lo que has aprendido y conoces del funcionamiento de Gobierno Local y Concejo Municipal Plural.

Comenta brevemente con tus palabras ¿cuáles son las facultades y obligaciones del Gobierno Municipal?

¿Consideras que es importante contar con procesos de resolución de conflictos para ejercer y cumplir con las facultades y obligaciones del Gobierno Local? Explica tu respuesta

¿Cuáles son las 8 características que debe tener un buen gobierno local para la resolución de conflictos?

- | | |
|----------|----------|
| 5. _____ | 1. _____ |
| 6. _____ | 2. _____ |
| 7. _____ | 3. _____ |
| 8. _____ | 4. _____ |

¿Consideras que tu Gobierno Local cuenta con estas características? ¿Consideras que hay aspectos en los que puedan mejorar? Comenta brevemente en cuales y como

PASO 3: Apliquemos nuestros conocimientos:

Qué condiciones consideras que debería de desarrollarse en tu concejo municipal plural, para mejorar la resolución de conflictos:



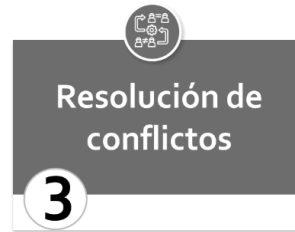
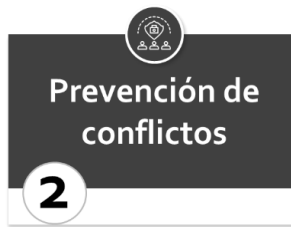
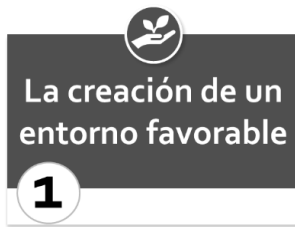
UNIDAD 3:

LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.

1. La creación del entorno favorable
2. Prevenir Conflictos
3. Resolución de conflictos

PASO 1: LEA DETENIDAMENTE

La gestión del conflicto requiere tener en cuenta aspectos interrelacionados, tal como se presentan a continuación:



1. La creación del entorno favorable.

La gestión eficaz de conflictos comienza mucho antes de que se presenten señales de discordia o polémica.

El punto de partida es la creación de un ambiente de respeto mutuo entre las personas integrantes de Concejos Municipales Plurales, que establezca una base sólida de confianza y cooperación.



Crear un entorno positivo, implica:

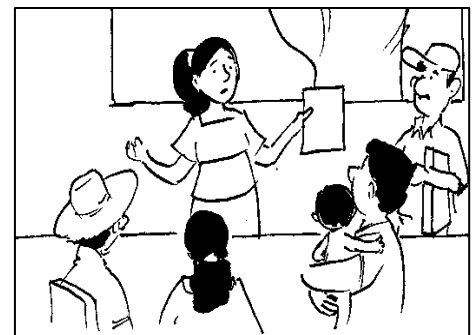
- Compartir información mediante procesos de comunicación eficiente.
- Reconocer a cada integrante del CMP como interlocutores legítimos.
- Trato respetuoso y cortés
- Fomentar la inclusión y confianza
- Abordar los malentendidos rápidamente.

Construir una base sólida requiere un compromiso por parte de cada integrante del concejo, especialmente del alcalde o alcaldesa.

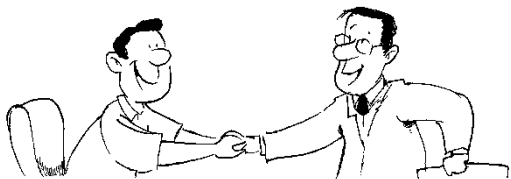
Asumiendo un estilo de liderazgo que alcance un equilibrio adecuado entre

la preocupación por los resultados, y

la preocupación por la gente involucrada en lograr dichos resultados,



con énfasis en la imparcialidad, la inclusión y la participación, en vez de centrarse en enfoques autocráticos o paternalistas.



Fomentar el respeto mutuo y la buena voluntad es fundamental para crear un entorno positivo.

El respeto y la confianza no son algo que una de las partes pueda imponer a otra, sino que.... son el resultado de relaciones personales positivas en las que se dispensa a los demás el mismo trato que uno quisiera recibir.



2. Prevenir Conflictos

La prevención de los conflictos dentro de un Concejo Municipal Plural (como cualquier otro espacio de relaciones profesionales o personales) requiere el compromiso para resolver problemas que tienen el potencial de convertirse en conflictos graves.



Esto incluye

- ▶ **Establecer reglas para el funcionamiento** del Concejo Municipal Plural
- ▶ Asegurarse **que las reglas sean comunicadas** a las personas a quienes se apliquen
- ▶ Comprometerse a **obedecer las reglas**, así como normas de convivencia
- ▶ Desarrollar procesos de **consulta entre el equipo técnico** de la municipalidad sobre asuntos normativos y operativos
- ▶ Llevar a cabo **investigaciones de manera conjunta** sobre las cuestiones que surjan
- ▶ Llevar a cabo actividades de **capacitación y convivencia conjunta**
- ▶ Fomentar la **negociación y la toma de decisiones en conjunto**
- ▶ Fomentar la **negociación colectiva** por medio de los cuales las partes hagan cumplir su propio acuerdo
- ▶ **Recurrir a terceros** a fin de facilitar las discusiones, llevar a cabo ejercicios de determinación de hechos y realizar actividades para el enriquecimiento de las relaciones

- El dialogo respetuoso,
- la toma de decisiones conjunta,
- así como un proceso de creación de reglas

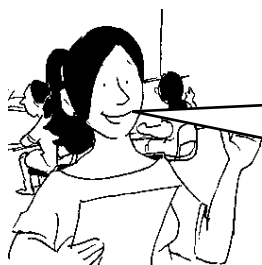
permite el adecuado ejercicio de los derechos y las obligaciones, que se establecen en el marco legal de funcionamiento de los Concejos Municipales Plurales, dicho marco legal proporciona un punto de referencia esencial para cualquier problema que surja y, por lo tanto, desempeña un papel fundamental para prevenir que los problemas se agraven.

Por supuesto, cabe aún la posibilidad de que surjan problemas que no estén contemplados en las leyes y normativas municipales o bien que se hagan lecturas diferentes, y que esto derive en la ruptura de las relaciones, para tales eventualidades, es importante contar con reglamentos de funcionamiento del Concejo, con disposiciones específicas para la prevención de conflictos.



3. Resolución de conflictos.

Independientemente de los mecanismos para prevenir conflictos que existan, surgirán algunos problemas que se deberán abordar si se desea conservar la armonía en la realización de las labores del Concejo Municipal Plural.



Dichos problemas y cuestiones se pueden manejar mediante...
la negociación y los procedimientos de resolución de conflictos, los cuales puedan estar en el reglamento del funcionamiento interno del concejo.

El y sobre todo recordando que es una obligación en el ejercicio público mantener el dialogo, y que el mismo sea respetuoso y propositivo.

El sistema de gestión de conflictos de los Gobiernos Locales debe cumplir un papel importante en:

El fomento y respaldo de la cooperación y el trabajo conjunto, mediante el suministro de información, los servicios de asesoramiento y capacitación ya sea con personal propio o por medio de terceros.

Dichas intervenciones deben buscar desarrollar sistemas viables de prevención y resolución de conflictos en el seno de la municipalidad que se centren en respetar los marcos jurídicos y los procesos de negociación y dialogo que siempre debe mantener el Concejo Municipal Plural.

PASO 2: Analiza y responde a las siguientes preguntas de acuerdo con lo que has aprendido y conoces del funcionamiento de Gobierno Local y Concejo Municipal Plural.

¿Cuáles son los 3 aspectos para tener en cuenta para la gestión del conflicto?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Cuáles son los aspectos para crear un entorno positivo en el Concejo Municipal Plural?

Menciona aspectos o compromisos que deben cumplirse para la prevención de conflicto

Comenta, ¿cuándo se presentan conflictos en tu Gobierno Local, especialmente en el Concejo Municipal Plural, de qué forma se resuelven?

PASO 3: Apliquemos nuestros conocimientos.

De acuerdo con los contenidos desarrollados, responde las siguientes preguntas

¿Cómo consideras que puede crearse un entorno positivo en tu Concejo Municipal Plural?

¿Qué compromisos debe asumir tu Concejo Municipal Plural para prevenir los conflictos?



UNIDAD 4:

INTERVENCIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.

1. Ruta de intervención para la resolución de conflicto.
2. Guía para resolver conflictos.
3. Enfoques de resolución de conflictos.

Paso 1: Lea detenidamente.

1. Ruta de intervención para la resolución de un conflicto.

Frente a un conflicto, una vez que se ha tomado la decisión de intervenir para transformarlo, considerando que existen las condiciones para manejarlo de manera adecuada, se pueden seguir una serie de pasos para llegar a la resolución de este:



Acciones con las autoridades locales

Es necesario trabajar con las autoridades locales, involucrando a todos los integrantes de los concejos municipales plurales, considerando que estas personas, en muchos casos son la conexión inmediata con la ciudadanía.

Por esto es importante establecer mecanismos de manejo de información y coordinación de acciones, dentro de una lógica de consensos, acuerdos y alianzas.



Acciones con las organizaciones sociales y las comunidades

El manejo de un conflicto, basado en el diálogo y la negociación colaborativa, debe tomar en cuenta:

la interacción y participación con las organizaciones sociales y las comunidades,

con la finalidad de generar un impacto positivo en el proceso de intervención y toma de decisiones para la resolución del conflicto.



Estrategia de comunicación

Muchos conflictos a los que nos enfrentamos tienen entre sus causas:

- el inadecuado manejo de la información,
- los mecanismos para usar dicha información y
- la manera adecuada para comunicarla.

Considerando la diversidad de actores que pueden estar involucrados en un conflicto, es necesario definir una estrategia de comunicación con los diversos actores.

En este sentido, se debe definir si toda la información recopilada sobre el conflicto podrá ser socializada, o si, por el contrario, existen elementos muy sensibles que podrían generar una profundización del conflicto si se socializan.

Una buena estrategia de comunicación del conflicto requiere:

1. definición de vocerías,
2. unificación del discurso a transmitir,
3. utilización de información técnica que sea comprensible, y
4. manejo adecuado de los medios de comunicación.



Diálogo y negociación colaborativa

Es importante facilitar el acercamiento entre las partes en conflicto,....

para generar un espacio de diálogo y confianza que permita.....

tratar de limar asperezas y llegar a soluciones rápidas del conflicto en un marco en que las partes involucradas se vean beneficiadas por las decisiones tomadas.



Establecimiento de acuerdos

El ejercicio de diálogo y negociación colaborativa permite el establecimiento de acuerdos o consensos entre las partes involucradas en una situación de conflicto, además de reconstruir relaciones y disminuir tensiones.

Es necesario considerar que la consecución de acuerdos, sean éstos parciales o totales, puede de manera general construirse sobre dos elementos:

- a) Sobre los procesos y
- b) sobre el conflicto en sí.

En este sentido, debe quedar claro para todos los actores involucrados que el establecimiento de acuerdos es entonces un ejercicio democrático y participativo de toma de decisiones respecto a un tema determinado, aspecto que contribuye a la internalización, apropiación y generación de capacidades de respuesta respecto a los acuerdos, y a su futura ejecución e implementación.

Para asegurar su cumplimiento, lo primordial es lograr un acuerdo factible de ser ejecutado por todos los actores involucrados.

En este sentido tener presente:

- 1) ¿A qué se compromete cada parte?
- 2) ¿Cómo lo va a ejecutar?
- 3) ¿Cuándo lo va a ejecutar?
- 4) ¿Qué recursos invertirá en su ejecución?
- 5) ¿Qué impacto tiene el acuerdo sobre la resolución del conflicto?

**Las realidades sociales, políticas y económicas son variables.
Esto puede ser un factor que en determinado momento afecte el acuerdo o cambie las condiciones.**

En consecuencia, los actores intervinientes en un proceso de diálogo y negociación colaborativa deben tomar en cuenta esta situación, y tener la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, cualidad que se construye con base en la comunicación, la recomposición de las relaciones y la capacidad de seguimiento y evaluación de los acuerdos.



Seguimiento a la implementación de los acuerdos

Al contar con un acuerdo técnicamente aceptable, legalmente viable, acorde a los postulados de la política pública y participativamente construido.....

es necesario establecer mecanismos de seguimiento a la implementación, que, además, den paso a la consolidación de la relación de confianza y colaboración establecida entre las partes.

Esta etapa, es casi tan importante como el proceso de diálogo a través del cual se los consiguió, ya que la reconstrucción de las relaciones y la generación de confianza también se mide en el cumplimiento de los acuerdos alcanzados, por lo que para este paso también será necesario:

- Plantear las acciones y planes de seguimiento,
- La medición de impactos y
- Los responsables de cada acción

Para que dicho seguimiento sea efectivo, será necesario plasmar los acuerdos, en lo posible de manera escrita, y contar con un documento que sirva de sustento a las partes para la evaluación de compromisos.

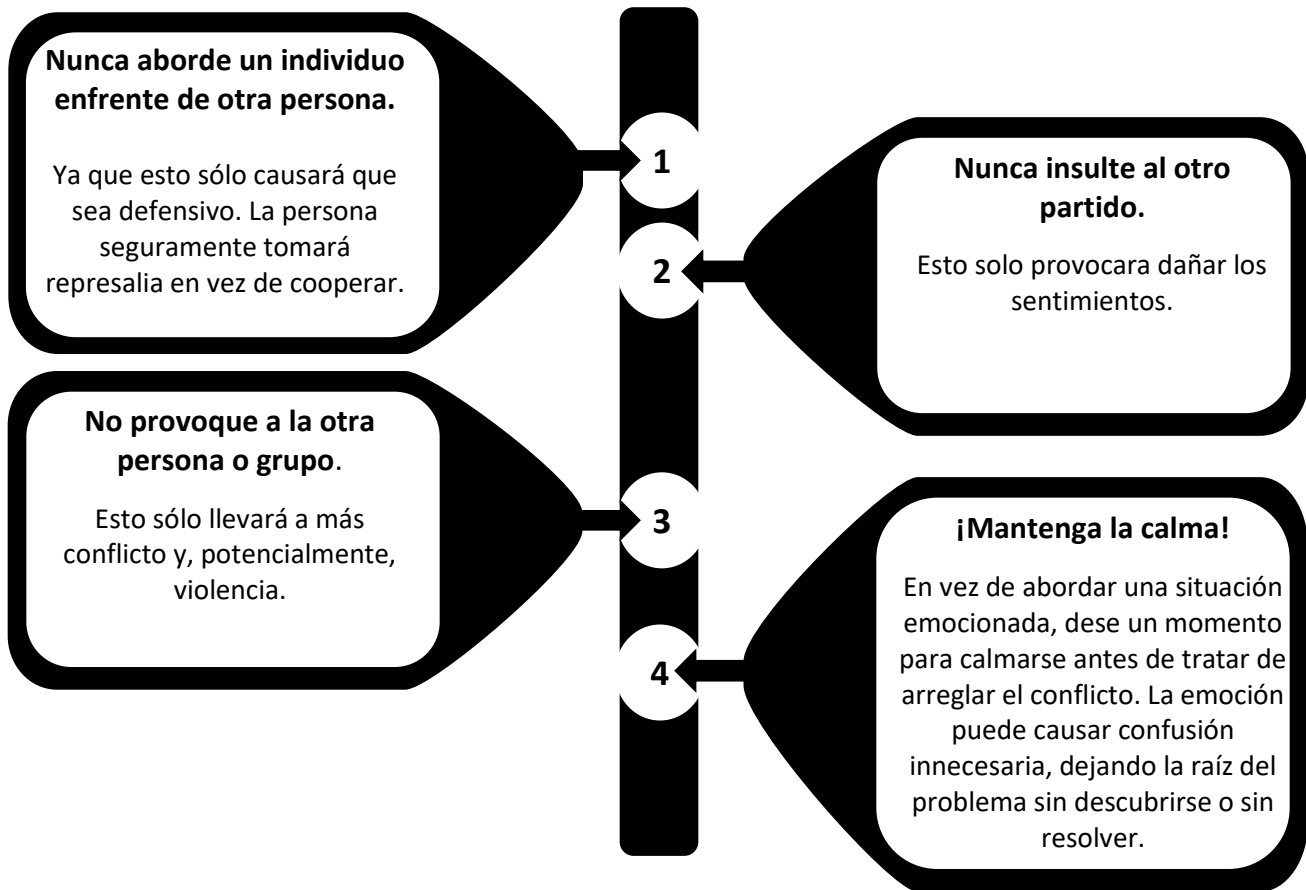
Se puede crear una comisión de seguimiento, conformada por representantes de las partes interesadas.

Esta comisión tiene la tarea de:

- Observar el desarrollo de las acciones acordadas
- Advertir de posibles consecuencias de incumplimiento,
- comunicar a todos los actores involucrados de las actividades realizadas,
- registrar lo que se ha hecho y
- Celebrar lo que se ha realizado para el cumplimiento de los acuerdos.

2. Guía para resolver un conflicto.

A continuación, te presentamos una guía de pasos prácticos que puedes seguir para resolver conflictos con otras personas:



3. Enfoques sobre la resolución de conflictos.

Los enfoques sobre resolución de conflicto son:

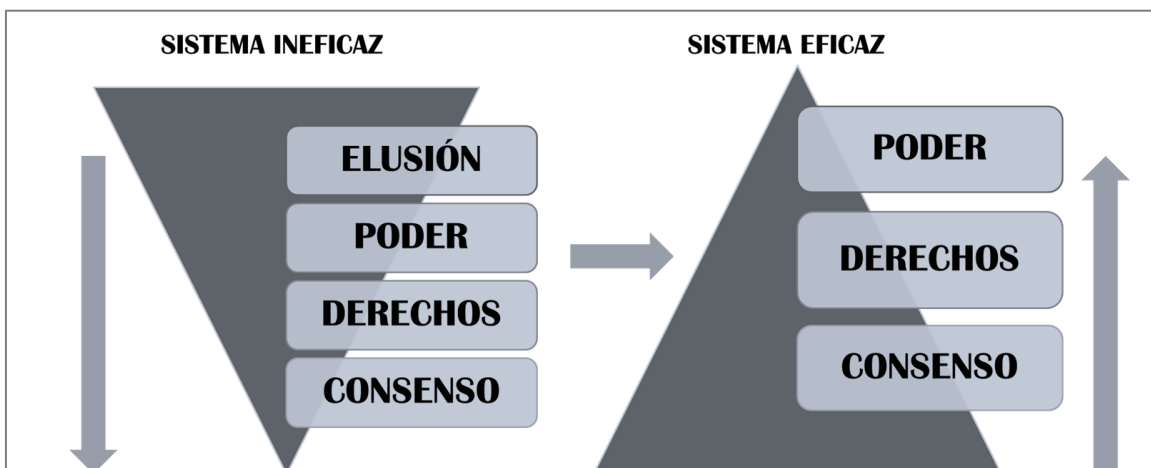
- **La elusión**, cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto.
- **El poder**, cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea.
- **Los derechos**, cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto.
- **El consenso**, cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes.

Con frecuencia el enfoque que se da a la resolución de conflictos sigue la secuencia anterior, pero, idealmente, el enfoque debería darse en el orden inverso comenzando por el consenso, luego los derechos y finalmente el poder, descartando la elusión.

Conforme subimos por la pirámide de un *sistema eficaz*, veremos que la secuencia ideal es:



Un sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos. El poder es utilizado solamente cuando no es posible encontrar otra solución.



Es importante notar respecto al sistema ineficaz, que:



PASO 2: Analiza y responde a las siguientes preguntas de acuerdo con lo que has aprendido.

¿Cuáles son los 5 pasos de la Ruta de Intervención para Resolución de Conflictos?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Comenta, ¿Cuáles son los pasos prácticos para resolver conflictos? ¿Consideras que hay otros aspectos que se deben considerar para resolver conflictos de forma no violenta?

¿Cuáles son los 4 enfoques de resolución sobre la resolución de conflictos?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Explica brevemente en consiste el sistema eficaz de resolución de conflictos y el sistema ineficaz, ¿cuál o cuáles consideras que son sus diferencias?

PASO 3: Apliquemos nuestros conocimientos.

Teniendo en cuenta la ruta de intervención para la resolución de conflictos, elabora un afiche o un esquema de la ruta que debería seguirse en tu concejo municipal plural o municipalidad de intervención para la resolución de conflictos.



3. VERIFIQUEMOS NUESTRO APRENDIZAJE

Indicaciones:

Paso 1: Lea detenidamente cada afirmación y responda marcando con una “X”, si usted considera que es VERDAD, FALSO o NO SÉ.

No olvidar que no hay respuestas buenas o malas, sino que sólo se busca conocer sus valoraciones con respecto a la participación ciudadana.

¿USTED PIENSA QUE?	VERDAD	FALSO	NO SE
El conflicto es un fenómeno normal que sirve para fortalecer relaciones.			
El conflicto es una oportunidad en la vida			
El conflicto sirve para que las personas logren un mejor autoconocimiento y de los demás			
Cuando el alcalde o alcaldesa toma las decisiones con su grupo de concejales se evita conflictos.			
Para evitar los conflictos no necesariamente se debe contar con un reglamento de funcionamiento interno del Concejo Municipal Plural.			
Establecer con claridad los mecanismos y procedimientos de convocatoria para las sesiones del Concejo ayuda a prevenir conflictos			
Actuar con transparencia facilitando la información y rendición de cuentas al interior del concejo y hacia la ciudadanía solo genera conflictos.			
Crear un entorno positivo en la gestión de conflicto, implica: Compartir información mediante procesos de comunicación eficiente.			
El dialogo respetuoso, la toma de decisiones conjunta, así como un proceso de creación de reglas ayuda a prevenir conflictos.			
Un sistema eficaz de resolución de conflictos se basa en procesos basados en el consenso y los derechos de los miembros del Concejo o partes involucradas.			

4. Referencias bibliográficas.

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para la Mejora del Rendimiento*. Turín, Italia.

FUNDE, Fundación Nacional para el Desarrollo. (2005). *Caja de Herramientas para la Capacitación de Líderes y Líderesas en la Resolución de Conflictos Ambientales*. San Salvador, El Salvador.

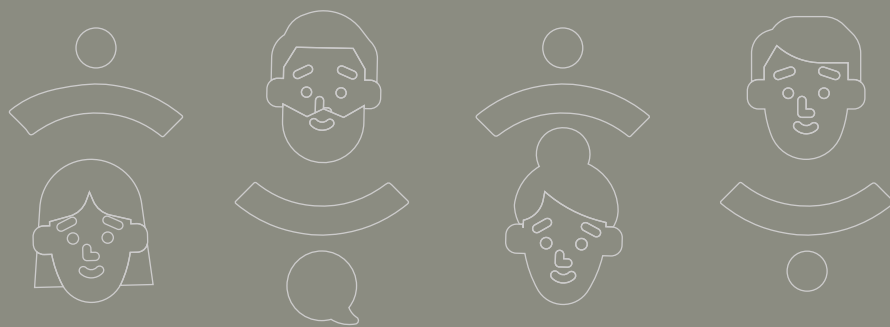
Futuro Latinoamericano. (2015). *Manual de Capacitación Diálogo y Políticas Públicas: Transformación de Conflictos en el Marco de la Gestión de Política Pública*. Quito, Ecuador.

Grupo Gestor Consejos Municipales Plurales. (2021). *Funcionamiento de los Concejos Municipales Plurales*. San Salvador, El Salvador.

Iglesias D, C. (1999). *Educación para la Paz desde el Conflicto*. Bogotá, Colombia.

Ineme, Y. (2001). *Relaciones de Poder y Toma de Decisiones en El Salvador*. San Salvador, El Salvador.

Lederach, J. P. (1996). *La Regulación del Conflicto Social: un Enfoque Práctico*.



Con el apoyo de

