Revista Confluencia

ANÁLISIS, EXPERIENCIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

REVISTA CONFLUENCIA

ANÁLISIS, EXPERIENCIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

AÑO 1 - NÚMERO 1 - 2013 - ISSN: 2346-1047





Revista confluencia: análisis, experiencias y gestión de conflictos. --

Año 1, No. 1 (2013). -- Bogotá: Grupo Editorial Ibáñez,

Cámara de Comercio de Bogotá, 2013.

v.: il., fotos; 24 cm.

Editora Myriam Janneth Silva Pabón.

ISSN 2346-1047

- 1. Solución de conflictos Colombia Publicaciones seriadas
- 2. Negociación de conflictos Colombia Publicaciones seriadas
- 3. Mediación Colombia Publicaciones seriadas 4. Arbitramento Colombia Publicaciones seriadas 5. Bogotá (Colombia) Publicaciones seriadas 6. Colombia Publicaciones seriadas I. Silva Pabón, Myriam Janneth, ed.

303.69 cd 21 ed.

A1423283

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

© Grupo Editorial Ibáñez Carrera 69 Bis No. 36-20 Sur Teléfonos: 2300731 - 2386035

Librería:

Calle 12B No. 7-12, L.1 Teléfonos: 2847524 - 2835194

Bogotá, D.C. – Colombia www.grupoeditorialibanez.com

ISSN: 2346-1047

Diagramación electrónica: Santiago Moreno Gómez

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta revista por cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo.

Ley 23 de 1982

® 2013.

EQUIPO EDITORIAL

DIRECTOR

Rafael Bernal Gutiérrez

Director Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá

Editora

Myriam Janneth Silva Pabón jannethsilva@hotmail.com

COLABORADORES EDITORIALES

ESTEBAN PUYO

Subdirector Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá

Martha Eliana Martínez

Coordinadora Conciliación en Derecho Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá

María Angélica Munar G.

Abogada del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá

COMITÉ ACADÉMICO

Raúl Calvo Soler, Dr. (España)

Nora Femenia, Phd. (Estados Unidos y Argentina)

Fernando Montiel, M.a. (México)

HARBEY PEÑA SANDOVAL, M.a. (Colombia)

Andrés Torres Martínez (Colombia)

COMITÉ EDITORIAL

Pablo Bonorino Ramírez, Dr. (España y Argentina)

Francisco Diez, M.a. (Argentina)

Jorge Pesqueira Leal, Dr. (México)

Luis Arturo Pinzón Salcedo, Dr. (Colombia)

Alfredo Revelo Trujillo (Colombia)

Tabla de contenido

| Carta a los lectores | 11 |
|---|---------|
| ARTÍCULOS DE TEMA ABIERTO | |
| Roberto Raúl Nieto. Paradojas y reflexiones acerca de la mediación institucional: la cultura, el poder contextual y el efecto <i>hastening</i> | 15-41 |
| Raúl Calvo Soler. La escalada del conflicto. Una clasificación doméstica | 43-81 |
| Harbey Peña Sandoval. <i>Ombuds</i> : una oportunidad para resolver conflictos al interior de las empresas, universidades y entidades públicas | 83-111 |
| Rubén Alberto Calcaterra. El modelo de análisis y gestión estratégica de conflictos | 113-138 |
| Antonio Ricardo Tula. El juicio y la mediación: dos dimensiones epistemológicas | 139-152 |
| Fernando Montiel T. Cultura de paz y cultura de la legalidad: cinco conflictos dentro y entre los campos | 153-168 |
| CONFLICTUARIO | |
| Francisco Diez. Polarización política y mediación internacional. Experiencias y reflexiones personales | 171-189 |
| PRESENTACIÓN DE CASOS | |
| Kristina Von Stosch. Construyendo diálogo. Relato de experiencias en torno a un proceso autonómico en la chiquitanía boliviana | 193-209 |
| Presentación de la revista Confluencia | 211-213 |
| Parámetros para publicar en la revista | 214-218 |

Table of Contents

| Letter to readers | 11 |
|--|---------|
| ARTICLES OPEN FORUM | |
| Roberto Raúl Nieto. Paradoxes and Reflections on Mediation at the Institucions: Culture, Contextual Power and the <i>Hastening</i> Effect | 15-41 |
| Raúl Calvo Soler. The conflict escalation. A classification of domestic escalation | 43-81 |
| Harbey Peña Sandoval. <i>Ombuds</i> : an opportunity for resolving conflicts within companies, universities and public entities | 83-111 |
| Rubén Alberto Calcaterra. The conflict analysis and strategic management model | 113-138 |
| Antonio Ricardo Tula. The trial and mediation: two dimensions epistemological | 139-152 |
| Fernando Montiel T. Culture of peace and culture of lawfulness: five conflicts within and between fields | 153-168 |
| CONFLICTUARIO | |
| Francisco Diez. Political polarization and international mediation. Personal experiences and reflections | 171-189 |
| PRESENTATION OF CASES | |
| Kristina Von Stosch. Constructing dialogue. Experiences around an autonomous process in bolivian chiquitanía | 193-209 |
| Introducing the Confluencia Magazine | 211-213 |
| Parameters for publication in the journal | 214-218 |

Construyendo diálogo. Relato de experiencias en torno a un proceso autonómico en la Chiquitanía boliviana

Constructing dialogue. Experiences around an autonomous process in bolivia's Chiquitanía

Fecha de recepción del artículo: 16 de enero de 2013 Fecha de aceptación del artículo: 31 de enero de 2013 Fecha de recepción de última versión: 31 de enero de 2013

RESUMEN

El artículo presenta la experiencia de la primera fase de un proyecto de diálogo democrático en la Chiquitanía boliviana realizada por la alianza de dos organizaciones bolivianas nogubernamentales y la cooperación alemana. El proceso muestra la forma en la que los diversos actores enfrentados por conflictos logran adquirir capacidades dialógicas en torno a un tema de interés común, el proceso autonómico de su municipio.

Mediante la reflexión sobre el proceso, los logros, momentos críticos y aprendizajes de las experiencias vividas se busca enriquecer a otros proyectos similares.

Palabras claves: Diálogo, Proceso de diálogo, Inclusión social, Intergrupal, Carta orgánica.

SUMMARY

The article presents the experience of the first stage of a project in democratic dialogue in Bolivia's Chiquitania region, realized by the alliance of two Bolivian non-governmental organizations and the German International Cooperation. The process shows the way in which different actors engaged in conflicts, gain capacities in democratic dialogue around a topic of mutual interest, the autonomous process of their municipality.

The article wants to make a contribution to similar projects by reflecting the process, the results, critical moments and as a consequence learning from own experiences.

Keys words: Dialogue, Dialogue Process, Social inclusion, Intergroup, Organic Letter.

KRISTINA VON STOSCH

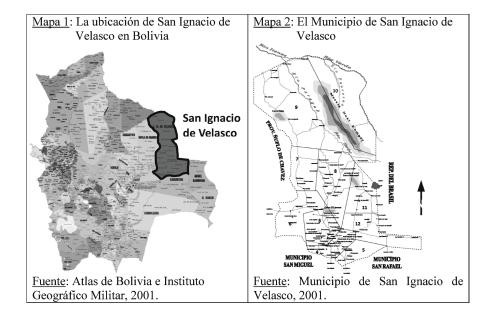
(<u>Kristina.vonstosch@eh.giz.de</u>) Cooperante en el programa Servicio Civil para la Paz como asesora en transformación de conflictos de tierra en Santa Cruz, Bolivia. GIZ (cooperación alemana) con contraparte Fundación Tierra. Maestría en Geografía Socioeconómica, Economía y Cooperación Internacional en la Universidad Técnica de Aquisgrán (RWTH Aachen), Alemania. Curso en Development Economics, Universiteit Maastricht, Países Bajos. Doctorado en conflictos interétnicos de tierra en Alto Beni, Bolivia. Ha publicado varios artículos titulados: *Hoch- und Tieflandindigene im Konflikt: Land- und Ressourcen-Nutzung in Alto Beni | Bolivien. Indigene aus Hoch- und Tiefland im Konflikt um Land und Ressourcen im Alto Beni | Bolivien.* Räumliche Mobilität als Lebensstrategie der Andenbevölkerung im Norden des Departements Potosí, Bolivien. Räumliche Mobilität als Lebensstrategie der Andenbevölkerung im Norden des Departements Potosí, Bolivien | movilidad espacial como estrategia de vida de la población andina en el Norte de Potosí, Bolivia.

Construyendo diálogo. Relato de experiencias en torno a un proceso autonómico en la Chiquitanía boliviana

Introducción

El municipio de San Ignacio de Velasco

San Ignacio de Velasco es un municipio que se encuentra en las tierras bajas del este de Bolivia en una zona llamada Chiquitanía en el departamento de Santa Cruz. Se caracteriza por un ecosistema de bosque húmedo subtropical y estaciones bien marcadas de época seca y de lluvia¹.



¹ Fundación Tierra, provincia Velasco, el derecho a la tierra en la Chiquitanía, La Paz 2003, p. 8.

Es una región que cuenta con poca densidad poblacional, pero registra una alta diversidad étnica, sumando una población total de 41.000 habitantes según el último censo.² La mayoría de la población se autoidentifica como "indígena chiquitana" (73%) y vive en estructuras de pequeñas comunidades.³ Sus actividades económicas se basan en la agricultura, la caza y la pesca dirigida a la subsistencia. En el siglo XVIII, la población local fue cristianizada por las misiones jesuitas y posteriormente explotada por hacendados, bajo un sistema de empatronamiento. Con la reforma agraria de 1953 se liberaron y empezaron a fundar comunidades⁴.

Aparte de los indígenas chiquitanos de tierras bajas, el municipio cuenta con población indígena de otras zonas del país. Las políticas nacionales, desde los años 60 hasta hoy, fomentaron la migración de indígenas de las zonas andinas (quechua y aymara) a las tierras bajas, con el fin de integrar estas zonas a la economía del país. De esta manera se crearon numerosos asentamientos nuevos en el municipio de San Ignacio durante los últimos diez años para los llamados *campesinos interculturales* y para miembros del Movimiento Sin Tierra (MST).

Bajo la misma política, fueron traídas otras poblaciones del extranjero, entre los que el grupo religioso menonita es el más numeroso, instalado en el municipio en varias colonias. Por la cercanía a la frontera con Brasil, el municipio cuenta, además, con una fuerte influencia brasilera, que complementa la diversidad de actores e intereses.

De los conflictos al diálogo

Cambios fundamentales en la estructura agraria de la región, como la conversión de tierras de uso forestal a ganadería intensiva; la agricultura comercial, que reemplaza a la agricultura tradicional, los procesos de dotaciones de tierras fiscales y otros (PMOT)⁵, causaron, durante los últimos años, numerosos conflictos de tierra entre los actores del Municipio. Al mismo tiempo crece el descontento de sectores sociales del municipio por la participación social en procesos de decisión y por visiones contrapuestas de desarrollo de la región. En el año 2008 se generaron enfrentamientos

³ Plan de Desarrollo Municipal de San Ignacio de Velasco (2011 - 2015), p.128.

Plan Municipal de Ordenamiento Territorial 2009 - 2019 del Municipio San Ignacio de Velasco, p. 159.

² Instituto Nacional de Estadística, www.ine.gov.bo, censo 2001.

VARGAS, René S., La tierra es de quien la trabaja, en: VARGAS VEGA, John D., Proceso agrario en Bolivia y América Latina, Bolivia 2003, pp. 65 - 81.

violentos entre indígenas, campesinos y representantes de sectores de poder político y económico (ganaderos, forestales, sectores de derecha), causando fuertes tensiones entre los diversos actores.

En este proceso, en 2010, la organización indígena de San Ignacio de Velasco (ACISIV) le solicitó a la Fundación Tierra⁶ apoyo para resolver sus conflictos de tierra, siendo ese el principal actor y temática base de la fundación. Al mismo tiempo el Comité de Vigilancia de San Ignacio expresó una demanda de apoyo para un proceso participativo e incluyente de la Carta Orgánica a su institución matriz, la Asociación de Comités de Vigilancia de Santa Cruz (ACOVICRUZ)⁷.

El establecimiento de un proceso autonómico en el país, a partir de la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, aprobada en 2009, puso en el tapete sociopolítico del municipio, su propio proceso autonómico, en la opción de la elaboración de su Carta Orgánica Municipal, que movilizó a organizaciones sociales, ONGs de apoyo de sectores diversos y a actores políticos. La alianza institucional vio en este campo de intereses una oportunidad para proponer un proceso de diálogo en torno a dicha elaboración.

LA CARTA ORGÁNICA

La nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (2009) establece cuatro tipos de autonomía:

- Departamental
- Municipal
- Regional
- Autonomía indígena

La correspondiente Ley Marco de Autonomías y Descentralización (julio 2010) establece la oportunidad de la elaboración de los estatutos correspondientes que, en caso de los Municipios, se llama la Carta Orgánica Municipal.

⁶ La Fundación TIERRA es una Organización No Gubernamental (ONG) boliviana dedicada a la búsqueda de ideas y propuestas para el desarrollo rural sostenible de base indígena, originaria y campesina bajo el enfoque "investigación-acción" (http://www.ftierra.org).

La Asociación Departamental de Comités de Vigilancia de Santa Cruz (ACOVICRUZ) se define como una asociación civil de derecho privado sin fines de lucro que busca representar y fortalecer a los comités de vigilancia asociados (http://www.acovicruz.org).

1. El comienzo de la iniciativa de diálogo

Desde las primeras ideas compartidas sobre la posibilidad de un proceso de diálogo en San Ignacio de Velasco, a fines del año 2010, pasaron pocos meses hasta la decisión de Fundación Tierra de emplear una facilitadora de diálogo para iniciar una primera exploración con los actores locales, en febrero de 2011. Un mes más tarde, se oficializó la alianza institucional entre Fundación Tierra y ACOVICRUZ.

Simultáneamente, desde otro proyecto del Servicio Civil para la Paz⁸, y como nueva estrategia de capacitación dirigida a las organizaciones contrapartes del programa, se lanzó una convocatoria para la presentación de iniciativas de diálogo, de las cuales serían seleccionadas dos, que recibirían un pequeño financiamiento y apoyo metodológico. La iniciativa de San Ignacio fue una de las seleccionadas.

Como objetivo principal del proceso se establece lo siguiente:

Actores sociales diversos mejoran sus capacidades de relacionamiento y de manejo de sus diferencias en torno a la elaboración participativa e incluyente de la Carta Orgánica Municipal.

La hipótesis de base a partir de la cual se asumió la elaboración de la Carta Orgánica como una oportunidad para un proceso de diálogo, sostenía que, al no tocar la temática de tierra, uno de los nudos de la conflictividad entre sectores en el municipio, el proceso autonómico podía resultar un buen convocante temático para ofrecer una experiencia de acercamiento entre actores, en una dinámica dialógica, que propiciaría tanto una transformación de las relaciones como un aprendizaje de habilidades para gestionar conflictos en el futuro.

2. El proceso de diálogo

Se decide trabajar bajo la referencia metodológica de "Diálogo Democrático - un manual para practicantes" en una iniciativa de diálogo compuesta básicamente por el siguiente equipo:

PRUITT, B. y THOMAS, P., Diálogo democrático - un manual para practicantes, ACDI, IDEA Internacional, SG/OEA, PNUD, Suecia 2008.

El Servicio Civil para la Paz (SCP) es un programa de la cooperación alemana (GIZ) que apoya proyectos para la gestión no-violenta de conflictos en todo el mundo.

- Tres facilitadoras, dos ubicadas en el lugar y una en la ciudad de Santa Cruz (a 11 horas de viaje de San Ignacio de Velasco);
- Tres instituciones convocantes (Fundación Tierra, ACOVICRUZ y el Servicio Civil para la Paz de la GIZ Bolivia);
- Cuatro asesores temáticos (metodología de diálogo democrático, comunicación, género, temas jurídicos y municipales).

Además de la metodología del manual, la iniciativa cuenta con el acompañamiento metodológico de una asesora del SCP en temas de diálogo democrático con la que se realizan monitoreos mensuales de la iniciativa (Foto 1).



Foto 1: Taller de planificación del equipo de diálogo

Fuente: SCP/GIZ, mayo 2012.

La primera fase del proceso, la exploración preliminar, empieza en febrero 2011. Se busca obtener un panorama integral de los actores del municipio y sondear las condiciones básicas para trabajar un proceso de diálogo. Entre ellas la necesidad de contar con la disposición de los actores locales para integrar un tal proceso y con la legitimidad de las instituciones para promover diálogo. Un trabajo minucioso y largo llega a identificar más de 40 actores del municipio y una alta disposición para trabajar en una mejora de las relaciones entre los grupos enfrentados. Este proceso estába

acompañado por actividades de sensibilización en diálogo y capacitación en el tema central, la Carta Orgánica Municipal.

En agosto 2011 el Concejo emite la primera Ordenanza Municipal que conforma el *Comité Impulsor* como ente responsable para organizar y planificar las acciones necesarias para encarar el proceso de elaboración de la Carta Orgánica (Foto 2). Pese a la importancia política del hecho, los actores sociales muestran un descontento, señalando que la entidad se concentraba en la representación de sectores de poder y sólo tomaba en cuenta a un miembro de los sectores sociales. Para el Comité de Vigilancia y los demás sectores sociales era de suma importancia que el proceso sea participativo e incluyente.



Foto 2: La nueva Comisión Impulsora

Fuente: SCP/GIZ, septiembre 2012.

Convencidos de la importancia de la inclusión social, los actores sociales, con apoyo de la iniciativa, realizan varios encuentros, conversaciones individuales y reflexiones y llegan finalmente, después de tres meses, a que el concejo municipal esté dispuesto a emitir una nueva ordenanza que incluye 3 miembros de organizaciones sociales: un representante del Comité de Vigilancia, uno de las organizaciones indígenas y uno de las organizaciones campesinas, integrada por la Central Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB) y el Movimiento Sin Tierra (MST). Este hecho constituye un primer logro visible del proceso de diálogo y da un impulso motivador importante para el proceso.

La ordenanza establece la nueva entidad "Comisión Impulsora" en papel. No así como entidad impulsora funcionando, sino más bien como entidad que necesita ser impulsada. El equipo de diálogo ve la necesidad de buscar la forma de encaminar a la comisión buscando convertir las reuniones de esta en encuentros dialógicos basados en los principios establecidos en el manual: humanidad, aprendizaje, inclusión, apropiación compartida y perspectiva a largo plazo. Al mismo tiempo decide contratar a un asesor en temas jurídicos y municipales.

Como primera actividad se organiza un taller de Carta Orgánica para definir pautas importantes para el proceso, pero también con el fin de crear el primer acercamiento entre los actores. Diferentes dinámicas resaltan elementos relacionales y espacios dialógicos entre sectores que no se acercaban anteriormente (Foto 3). La actividad cumple su objetivo y los participantes salen motivados para seguir trabajando juntos. Sin embargo, al poco tiempo se establece una actitud dilatadora en el concejo municipal que frena la iniciativa de otros miembros de la comisión para avanzar la Carta Orgánica. Se presenta un nuevo reto para la iniciativa cuando se da cuenta que el proceso muestra diferentes dinámicas que reflejan los diferentes roles de los actores.

Foto 3: El primer acercamiento entre un concejal y un miembro del MST



Fuente: SCP/GIZ, febrero 2012.

Como arriba formulado en el objetivo, el producto final "Carta Orgánica", vista desde la perspectiva dialógica, sólo es un medio para llegar al objetivo relacional. Sin embargo el estancamiento del proceso autónomo en mayo del 2012, genera un descontento en la población y nuevas tensiones entre los grupos poblacionales, en este caso entre la entidad decisora, el concejo municipal, y las organizaciones sociales.

El equipo de diálogo nuevamente se reúne en grande, analiza la situación y reformula diferentes estrategias para encarar la situación. Entre ellas las opciones de espera paciente, sondeos personales, viajes de convivencia, introducción de rituales y la creación de espacios dialógicos internos e interinstitucionales. Finalmente decide empezar por un sondeo entre los actores para detectar las necesidades de cada actor y razones que llevan a las actitudes encontradas.

Después de realizar entrevistas con actores estratégicos y algunas entrevistas individuales a los actores, el equipo confirma su hipótesis de que el factor frenador del proceso es miedo. Miedo de los responsables del proceso, el concejo municipal, por asumir grandes responsabilidades y miedo por "meter la pata" en un proceso autónomo de suma importancia política.

Las facilitadoras del proceso aportan a las reflexiones de los actores y a la definición de factores que puedan disminuir el miedo. De esta manera se define la importancia de contar con un coordinador del proceso de elaboración de la Carta Orgánica de parte del municipio. A pesar del acuerdo general de la importancia de este paso reconocido por toda la Comisión Impulsora (junio 2012), la contratación de la persona se realiza recién en septiembre, dos meses más tarde. Al mismo tiempo los resultados relacionales del proceso de diálogo se hacen visibles (ver capítulo 3).

Este paso da un impulso al proceso y requiere una reorientación rápida para el equipo de diálogo. A cambio de antes buscar formas de avanzar objetivos dialógicos pese al estancamiento del proceso de Carta Orgánica, ahora el equipo se encuentra en la situación contraria, tratando de velar por el acercamiento entre los grupos en un proceso altamente acelerado.

Las primeras actividades que define la Comisión Impulsora consisten en una reunión interinstitucional, un gran lanzamiento llamado "encuentro ciudadano de la Carta Orgánica" (Foto 4) acompañado por una campaña comunicacional intensa y la formación de un equipo de socialización del tema para salir a los 12 distritos municipales.



Foto 4: El lanzamiento del proceso de elaboración de la Carta Orgánica

Fuente: SCP/GIZ, septiembre 2012.

El equipo de diálogo se reúne al mismo paso del proceso tratando de definir los nuevos retos de esta fase del proyecto. Como principales tareas se definen:

- La inclusión del nuevo coordinador municipal de Carta Orgánica a la lógica del diálogo
- La visualización del carácter especial de este proceso autonómico por ser un proceso de diálogo ante las instituciones de apoyo
- La visualización de los beneficios relacionales de una Carta Orgánica participativa en la socialización

En esta línea se acompaña el proceso de socialización a varios distritos y el equipo define (en octubre 2012) dejar por concluida la fase de exploración con la elaboración de un audiovisual que sistematiza esta primera fase de la experiencia. Al mismo tiempo se pretende empezar la siguiente fase: el codiseño. Con esta perspectiva parecía avanzar todo muy bien, por una semana, hasta pasar nuevamente algo imprevisto.

A principios de noviembre se suspende el alcalde de San Ignacio de Velasco a causa de un proceso penal, lo que genera choques fuertes entre sectores poblacionales. Eso conlleva a un bloqueo de la alcaldía durante dos

semanas y los hechos llegan a causar fuertes amenazas, enfrentamientos violentos y un herido. Todas las planificaciones del equipo se anulan y surge el nuevo cuestionamiento:

¿Cuál es el impacto que generan los hechos para el proceso de diálogo de la Carta Orgánica y cuál es el rol de la iniciativa de diálogo en esta situación?

El primer análisis de la situación revela lo siguiente:

- Es necesario paralizar las actividades para no crear susceptibilidades en los actores locales ya que todo el municipio se encuentra en una situación altamente sensible.
- Parece que el proceso adquirirá un nuevo impulso en el que actores claves ocupan espacios estratégicos en la toma de decisiones.

Finalmente no se sabe qué pasara y el equipo trata de retomar una actitud flexible, paciente y abierta a lo que pase.

3. Algunos resultados del proceso

Por tratarse de resultados difíciles de medir, se aplicaron lentes con dos enfoques especiales. Por un lado, enfocando cambios en las relaciones entre los actores y grupos poblacionales involucrados al diálogo y por otro, lado midiendo cambios dentro de las instituciones patrocinadores. En el enfoque que maneja el proyecto, los aprendizajes en la población objetivo son igualmente importantes como los aprendizajes internos tanto para el equipo de diálogo como para las instituciones patrocinadores.

3.1. Observaciones a nivel relacional intergrupal

Al comienzo del proyecto, las organizaciones sociales estaban divididas. Existían roces personales entre el Comité de Vigilancia y el cabildo indígena, choques de visiones entre indígenas, campesinos y el Movimiento Sin Tierra y mucho más distancia entre el concejo municipal, las organizaciones sociales y el Comité Cívico por poderes.

A partir de agosto de 2011, las organizaciones sociales se unen y formulan una estrategia conjunta para incluir miembros suyos a la Comisión Impulsora. A partir de ese momento empieza una actitud más colaborativa que se refleja en las reuniones de los sectores sociales que se realizan cada vez más autónomos y constructivos. En marzo de 2012 la unión de las organizaciones sociales ya mostraba frutos. Habían elaborado

avances importantes para el proceso autonómico, como son la estrategia de socialización y el reglamento para el proceso de Carta Orgánica.

Estas tendencias se registran como logros importantes de la iniciativa de diálogo pero aún más impactante era lo que pasaba fuera de la Carta Orgánica. En mayo de 2012 se realiza un evento grande en San Ignacio, llamado "primer encuentro territorial" y en agosto un bloqueo de caminos que, en su plataforma de demandas integra principalmente el tema tierra. Lo interesante, desde la perspectiva de diálogo, no eran los eventos mismos, sino quienes lo organizaron: el Movimiento Sin Tierra, los campesinos del altiplano colaborando con el cabildo indígena y el municipio. Es decir, eventos que reúnen a los sectores enfrentados alrededor de sus temas más conflictivos, organizados por ellos conjuntamente. Eso, un año antes, hubiera sido un sueño lejano para todos.

Para el concejo municipal, la inclusión de los sectores sociales a la Comisión Impulsora significaba cambios impensables. Ceder poder a sectores que nunca habían tenido poder, a sectores que reúnen poder poblacional pero ningún poder económico ni político. Además significaba cambiar las formas de toma de decisiones hacia prácticas más inclusivas, algo imposible tomando en cuenta estructuras que hasta hace pocos años seguían lógicas de empatronamiento: patrones de haciendas y trabajadores esclavos "indios"¹⁰.

Sin embargo, actualmente no sólo existen tres miembros de sectores sociales en la Comisión Impulsora sino que miembros de las organizaciones sociales sostienen una comunicación directa con concejales, al mismo tiempo, miembros del concejo visitan las oficinas de las organizaciones sociales para trabajar conjuntamente en la Carta Orgánica.

3.2. Observaciones a nivel personal de los actores

La generación de capacidades de relacionamiento entre los actores pasa por un nivel grupal como también por un nivel individual. Reflexionar maneras de relacionamiento intersectorial conlleva cambios de actitudes personales y necesita la apertura a cambios. Durante el proceso de diálogo se pudieron detectar diferentes cambios a nivel personal.

En un intercambio de experiencias en procesos de diálogo de Cartas Orgánicas, el representante del Movimiento Sin Tierra expresaba su

La Reforma Agraria de 1953 libera a los llamados indios de su condición de esclavos aunque todavía toma varios años hasta cambiar las condiciones de vida en zonas rurales.

cambio personal en forma clara: "he bajado de tono"¹¹. Eso confirma la percepción del equipo de diálogo de una actitud cada vez más colaborativa y menos confrontativa en las organizaciones sociales. Lo que al principio se llamaba "pacto de unión" y reflejaba la idea de unir fuerzas **en contra** de otros actores, después se convirtió en espacios inclusivos buscando la mejor salida para todos.

3.3. Observaciones en cuanto a cambios internos en el equipo

Como iniciativa de diálogo se parte del supuesto de que los aprendizajes del proceso necesariamente conllevan procesos dialógicos y cambios internos que deben ser reflexionados para generar aprendizajes que retroalimentan la iniciativa. De esta manera el equipo pasa por transformaciones y cambios igual que los actores, lo que genera mayor autenticidad, empatía y transparencia en el proceso.

Como resultados a ese nivel se observan diferentes aspectos. Por un lado, el reconocimiento y la confianza que ganaron las facilitadoras y sus instituciones de parte de los diversos actores del municipio. Por otro lado, las facilitadoras reconocen haberse cuestionado y reorientado en cuanto a prejuicios propios hacia sectores poblacionales, actitudes propias y efectos negativos de ciertas acciones.

El cambio más importante dentro de las instituciones patrocinadoras se observa en la apertura para trabajar con nuevos actores y nuevas temáticas. Tanto Fundación Tierra como ACOVICRUZ trabajaban con sólo un actor (cabildo indígena y comité de vigilancia respectivamente) y ninguna institución contaba con experiencias en procesos de diálogo. Hoy en día las dos instituciones trabajan con la diversidad de actores en una iniciativa de diálogo. La Fundación Tierra está planificando poner un enfoque central de trabajo para los siguientes cinco años en temas de diálogo y transformación de conflictos y ACOVICRUZ ya está encaminando nuevas iniciativas de diálogo con otras alianzas en otros municipios.

De esta manera, los logros observados también son percibidos fuera del equipo. Existe una alta demanda por crear réplicas de iniciativas de diálogo en torno a procesos autonómicos en el país. Esa remuneración se refleja también en octubre de este año, cuando la iniciativa gana un premio por

Comunidad de aprendizaje e Intercambio en Diálogo y Transformación de Conflictos (CAI), 18 y 19 de octubre de 2012.

ser una de las mejores experiencias en diálogo y gestión de conflictos en Bolivia, reconocida por seis organizaciones nacionales e internacionales¹². Un hecho importante que dio nuevos impulsos a la iniciativa.

4. Momentos difíciles

Para poder contar con los logros arriba descritos, la iniciativa tuvo que pasar por varios momentos difíciles que forman parte del proceso y merecen mención. Se pueden resaltar tres momentos considerados los más difíciles dentro del proceso: generar la credibilidad de la institución en la zona para trabajar diálogo con diversos actores, el estancamiento político del concejo y la suspensión del alcalde municipal.

Durante la fase de exploración y mapeo de actores del municipio fue muy difícil para Fundación Tierra conservar la confianza de su actor principal, el cabildo indígena ACISIV. La institución que siempre los había apoyado de manera única de pronto ampliaba su escenario y apoyaba a otros actores. Esa actitud fue percibida como "traición". Tiempo, perseverancia y paciencia lograron, después de varias semanas, poder hacer entender la importancia del trabajo con la diversidad de actores para un proyecto de diálogo democrático.

En marzo del 2011 se estanca el proceso por el no accionar del concejo municipal. Pugnas políticas y miedo trancan el proceso de Carta Orgánica hasta llegar a un punto de tensión fuerte entre las organizaciones sociales y el concejo municipal. Los sectores sociales tenían una dinámica de trabajo bastante rápida mientras que el concejo municipal todavía tenía muchos otros asuntos que resolver. Las estrategias del equipo no mostraron resultados hasta meses más tarde y causaron frustración y tensiones internas dentro de la alianza. Al mismo tiempo ese momento crítico sirvió para darse cuenta que el diseño de la alianza no respondía a la realidad del proceso y necesitaba modificaciones.

El tercer momento crítico que se quiere mencionar aquí es la situación actual de tensiones entre grupos poblacionales por la suspensión del alcalde municipal. Queda por ver a cuáles reflexiones nuevas nos traerá esa oportunidad.

Convocatoria lanzada por la Comunidad de Práctica para Diálogo y Transformación de Conflictos (www.conflictividad.org.bo) en Bolivia. El jurado estaba conformado por representantes del PNUD, la asamblea permanente de derechos humanos, la defensoría del pueblo, Fundación UNIR, CDC y FOCAPACI.

5. Aprendizajes del proceso de diálogo

Como arriba mencionado, el proyecto empezó con un acompañamiento metodológico de una experta del programa SCP de la cooperación alemana. Si bien las facilitadoras contaban con experiencia en transformación de conflictos y comunicación no-violenta, no contaban con experiencia ni capacitación previa en procesos de diálogo. Eso generó inseguridades y momentos reflexivos de reubicación en las estrategias de diálogo, pero al mismo tiempo generó un aprendizaje profundo vivencial. Tratando de rescatar los elementos más importantes de esa vivencia se pueden destacar los siguientes factores:

Presencia en el lugar

El vivir y convivir en el lugar en el que se realiza el proceso de diálogo se cristalizó como el elemento más importante del proceso. Por un lado, genera la ventaja de estar informado de lo que ocurre en el municipio, observar el comportamiento de los actores y estar disponible para los actores. Por otro, genera innumerables pequeños espacios espontáneos valiosos en términos dialógicos. Allí se generan reflexiones importantes, por ejemplo una conversación en el mercado puede cambiar el rumbo de una acción, dar nuevas ideas, fortalecer la confianza hacia la iniciativa y demostrar autenticidad: somos uno más de ustedes. En San Ignacio se crearon los momentos más ricos con los actores fuera de lo planificado: en el mercado, en la plaza y en el kínder.

Espacios regulares de reflexión y capacitación

Los monitoreos mensuales, además de numerosas reflexiones internas entre las facilitadoras, constituyen un elemento fundamental de fortalecimiento al proceso. Es el espacio central para velar por los objetivos propuestos, visualizar lo ocurrido y elaborar estrategias de intervención del equipo. Además ayudan a cuestionar actitudes y supuestos propios creando un espacio que aporta al desarrollo personal de las facilitadoras.

Equipo multidisciplinario

Al iniciar el proceso de diálogo, el equipo formado no respondía a las necesidades del proceso. Las facilitadoras se ocuparon mucho en el tema, el proceso autonómico, lo que quitó capacidades para trabajar en diálogo.

De esta manera se decidió, en enero de 2012, integrar un asesor temático para autonomías al equipo, lo que ayudó mucho a reubicar el enfoque en el tema esencial, el diálogo.

Conclusión

El proceso de diálogo democrático en el municipio de San Ignacio de Velasco pasó por fases motivadoras y fases de estancamiento, creando aprendizajes para todos los involucrados. Dos años de trabajo sin avances visibles en el proceso autonómico podría parecer como un fracaso. Sin embargo, viendo que se trata de un proceso de características particulares únicas que busca el mejoramiento de las relaciones entre sectores con necesidades y visiones diferentes, se pueden visualizar notables avances.

Ahora empieza la siguiente fase del proyecto, el codiseño del proyecto de diálogo. Al mismo tiempo empieza la siguiente fase temática, la elaboración de la Carta Orgánica del municipio. Eso conlleva nuevos retos para la iniciativa, factores imprevistos, procesos dinámicos y humanos que requieren paciencia, apertura y perseverancia. Esperemos que la nueva fase genere aprendizajes enriquecedores tanto para los actores locales como para el equipo y que, de esta manera, estemos abiertos a lo que pase. Seguimos dialogando.

BIBLIOGRAFÍA

Fundación Tierra, Provincia Velasco, el derecho a la tierra en la Chiquitanía, La Paz 2003.

Instituto Nacional de Estadística, www.ine.gov.bo, censo 2001.

Municipio de San Ignacio de Velasco, Plan de desarrollo municipal de San Ignacio de Velasco (2011 - 2015), p. 128.

Municipio de San Ignacio de Velasco, Plan Municipal de Ordenamiento Territorial 2009 - 2019.

Pruitt, B. y Тномаs, P. Diálogo democrático - un manual para practicantes, ACDI, IDEA Internacional, SG/OEA, PNUD, Suecia, 2008.

Vargas, René S., "La tierra es de quien la trabaja", en: Vargas Vega, John D., *Proceso agrario en Bolivia y América Latina*, Bolivia 2003, pp. 65-81.