

# Construcción de paz y capacitación en derechos humanos: un estudio de caso en Coahuila

---

GIOVANNI SCOTTO  
*Universidad de Florencia*

SUMARIO: I. Introducción. II. Una imagen del ser humano. III. Cultivar reflexividad para actores sociales. IV. Construyendo mapas de la realidad social. 1. Mapeo de redes de conflicto (mapeo de partes interesadas). 2. Pirámide de liderazgo. 3. Lluvia de ideas (mapeo de problemas). 4. El triángulo invertido (Jean Goss e Hildegarde Goss Mayr). V. Reconocimiento y transformación de las relaciones. 1. El Grupo Autónomo de Trabajo en Coahuila. 2. En escucha activa. 3. Aspectos transformadores del taller. VI. Lecciones aprendidas y posibles aplicaciones en diferentes contextos. VII. Conclusión.

## I. INTRODUCCIÓN

Parafraseando al escritor ruso Tolstoi, podríamos decir que *todas las sociedades pacíficas son similares, pero cada sociedad que experimenta conflictos violentos es diferente*. En México, la vida social cotidiana propia de un país avanzado y relativamente próspero aparece inextricablemente vinculada con la violencia generalizada, realizada particularmente por el crimen organizado.

Los números absolutos de violencia en la última década se parecen a los típicos de las guerras de alta intensidad. Los homicidios pasaron de 8,867 en 2007, 9.04 por 100,000 habitantes, el mínimo histórico en el país, a 36,685 en 2018, 29.27 por 100,000 habitantes (INEGI 2020); mientras que en 2019 se reportaron 35,588 muertes violentas (El Proceso 2020). Han desaparecido un número impresionante de personas, según las últimas estimaciones del Gobierno mexicano, más de 60,000 personas desaparecieron en el período entre 2006 y 2019 (El País 2020).

Revisión 12.11.20

Por otro lado, en México existen instituciones estatales con la tarea de proteger a sus ciudadanos y defender los derechos humanos. Además del sistema de aplicación de la ley, policía y poder judicial <sup>T</sup>hay oficinas dedicadas a la protección de los derechos humanos y la atención a víctimas de la violencia y el crimen. A pesar de la sofisticación de las leyes existentes el nivel de impunidad sigue siendo extremadamente alto.

L -  
T -

Esta crisis sistémica necesita una respuesta integral: además de la voluntad política, las reformas institucionales y la inversión de recursos adecuados, el ámbito de la educación puede ofrecer una contribución importante. Puede ayudar a difundir culturas de paz y promover los derechos humanos, y contribuir a formar a una nueva generación de ciudadanos y servidores públicos que posean instrumentos ~~útiles~~ eficaces para la promoción de los derechos humanos.

T

El autor del presente texto fue invitado a realizar un taller de 4 días de duración en enero de 2019, en el contexto del curso *Especialidad en Derechos y Garantías de las Víctimas de Desaparición*, en la Academia Interamericana de Derechos Humanos (Academia IDH) de la Universidad Autónoma de Coahuila, en Saltillo, México.

La experiencia en Saltillo ha sido notable para este autor desde varios puntos de vista. Desde la óptica de los *temas*, el seminario exploró una serie de conceptos clave de análisis y gestión de conflictos. Desde el *enfoque didáctico*, el método de enseñanza pretendía fomentar la articulación de la identidad social, necesidades y objetivos educativos resultantes de los participantes. Finalmente, desde el lente de la *reflexividad*, el taller pretendía mostrar que las teorías y los modelos utilizados para analizar conflictos violentos podrían ayudar a los actores involucrados en la promoción de una cultura de paz en México, así como a comprender mejor sus propios contextos de trabajo y

acción social, y participar en reflexiones compartidas significativas.

Un aspecto especial fue el reconocimiento mutuo que la mayoría de los participantes mostraron durante el taller. El seminario ofreció una oportunidad importante para repensar y transformar las relaciones interpersonales que en algunos casos se habían visto cargadas por cierto grado de distancia y hasta desconfianza.

La dinámica del seminario también estaba relacionada con mis calificaciones específicas. Mi principal campo de especialización es el análisis y la transformación de conflictos sociales a nivel comunitario, así como la mediación y capacitación como medios de transformación a nivel *micro*. No soy un experto en la política, historia y sociedad mexicana. Si bien esto puede ser visto como una desventaja, paradójicamente me ayudó para animar a los participantes a explorar colectivamente su realidad social y la situación de los derechos humanos en México y en el estado de Coahuila.

En las páginas siguientes se presentarán los temas del taller, sus objetivos y razones, explorando su efectividad en el contexto mexicano y el papel potencial de este tipo de experiencias educativas en el contexto de una política integral de promoción de los derechos humanos. Sin embargo, antes de abordar estos temas, es útil explicar brevemente la visión específica de los seres humanos y sus relaciones entre ellos, que se encuentran en la base de este tipo de trabajo educativo.

## II. UNA IMAGEN DEL SER HUMANO

Cada tipo de conocimiento e intervención social, como la enseñanza, la investigación social, la psicoterapia y el trabajo por la paz, presupone como punto de partida el trabajo de los

operadores. Una serie de premisas sobre los seres humanos, la realidad y el potencial de sus acciones, los recursos disponibles y, finalmente, la relación entre quienes ayudan y los que reciben ayuda, entre quienes conocen y los que son objeto del conocimiento, entre quienes están implicados en un conflicto y los que quieren ayudar en un proceso de paz.

Para nuestros propósitos, es importante subrayar algunos principios generales de una imagen del ser humano que ha sido validada por la práctica y que son de relevancia inmediata para la capacitación a la paz y los derechos humanos:

- 1) Las personas y los grupos pueden producir conocimiento relevante sobre su realidad social y sobre el mejor curso de acción posible para la comunidad a la que pertenecen: los seres humanos poseen *capacidad cognitiva*.
- 2) Permittedle reflexionar, compartir y soñar, las personas y los grupos son capaces de aspirar a un futuro mejor para sí y sus comunidades, y de formular propuestas nuevas sobre su futuro: los seres humanos poseen *capacidad creativa*.
- 3) Permittedle comunicar de forma constructiva y desarrollar reconocimiento mutuo, las personas y los grupos son capaces de analizar, gestionar y transformar positivamente los conflictos sociales en los que están involucrados: los seres humanos poseen *capacidad de transformación* (Bush y Folger 2006).

Las habilidades cognitiva, creativa y transformadora no se manifiestan necesariamente en todos los individuos y en cualquier situación social, pero el reconocimiento de su posibilidad de existencia ofrece una perspectiva importante para la construcción de paz.

↳ Siempre

En la raíz de esta perspectiva está el reconocimiento de la centralidad de la categoría de aprendizaje. Los seres humanos pueden cambiar y mejorar sus comportamientos, perfeccionar

sus habilidades cognitivas y de comunicación, y adquirir madurez emocional. En una palabra, los seres humanos pueden aprender, individual y colectivamente. Las prácticas transformadoras de la construcción de paz se colocan dentro de este horizonte.

### III. CULTIVAR REFLEXIVIDAD PARA ACTORES SOCIALES

Mi objetivo principal para el taller en la Academia IDH era mejorar la capacidad de los participantes para actuar y pensar como profesionales reflexivos.

El concepto de *profesional reflexivo* fue introducido por Donald Schön (1998) hace casi 3 décadas y ha sido muy influyente en las profesiones de ayuda y en campos tan diversos como la planificación urbana, la educación y la psicoterapia. En resumen, un *profesional reflexivo* se enfrenta continuamente a nuevos desafíos que no tienen un conjunto predefinido de respuestas. Por el contrario, estos problemas profesionales siempre cambiantes necesitan elasticidad, el desarrollo de la *reflexión en acción* y la aplicación de formas de pensamiento analógico para aprender de experiencias pasadas y adaptarlas al nuevo problema en cuestión (Schön 1998).

Al aplicar el concepto de profesionales reflexivos al campo del cambio social y la construcción de la paz, se deben presentar algunas especificaciones adicionales con respecto al concepto tradicional propuesto por Schön (1998). Mi elaboración se basa en el enfoque de *construcción reflexiva de la paz* propuesto por Lederach *et al.* (2006). Sugiero identificar cuatro áreas distintas que definen la esencia de un trabajador por la paz:

- 1) *Incertidumbre y creatividad*. Un profesional reflexivo se enfrenta a problemas abiertos, sin respuestas predefinidas, y adquiere el conocimiento necesario junto con el trabajo que

realiza; no es posible tener un conjunto de conocimientos predefinido, familiarizarse con todos los desafíos futuros mientras nos preparamos para nuestra profesión.

- 2) *Conciencia*. Un profesional reflexivo es consciente del contexto social en el que tiene lugar su acción: la misma acción puede tener un significado, impacto y consecuencias diferentes en un contexto diferente. Una conciencia de los mensajes implícitos que enviamos con nuestras acciones y decisiones: ¿quién y qué es importante?, ¿qué viene primero?, ¿cuáles son nuestros valores y puntos de orientación? (Anderson 1999). También debemos ser conscientes de nuestros propios valores, necesidades y emociones, que a menudo pueden impulsar nuestras decisiones y deben ser tomadas en cuenta.
- 3) *Teoría del cambio*. Tenemos que tomar conciencia de nuestras propias teorías de cambio. El concepto de teoría del cambio se ha propuesto por primera vez en el desarrollo internacional y el trabajo comunitario (Connell y Kubisch 1999; Stein y Valters 2012), y también se ha utilizado en la consolidación de la paz (*Cooperative for American Remittances to Europe* 2012). En resumen, una teoría del cambio es un análisis integral de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio social deseado en un contexto específico, y cuál puede ser la contribución a este objetivo por parte de los actores que intervienen. Se centra en particular en identificar el *vínculo faltante* entre nuestras acciones, actividades o proyectos, y cómo se supone que estas conducen a los objetivos deseados. Hacemos esto identificando en primer lugar los objetivos deseados a largo plazo, luego definiendo todas las condiciones que deben existir para que se cumplan los objetivos, y finalmente cómo nuestras propias acciones conducirán a estas.

Las organizaciones también tienen sus propias teorías de cambio que a menudo son implícitas. En el marco de la protección de los derechos humanos, un programa académico tra-

tará de mejorar la cultura de los derechos humanos, el Poder Judicial puede decidir fortalecer el control sobre las fuerzas de seguridad, mientras que los grupos de la sociedad civil pueden denunciar las deficiencias institucionales o decidir sensibilizar a la opinión pública sobre el tema, etcétera.

Para los trabajadores de paz y derechos humanos, es importante tener una idea clara de las teorías del cambio, explícitas e implícitas, de sus propias instituciones. Una amplia divergencia entre lo que percibimos como necesario para lograr el cambio requerido y la teoría del cambio de nuestra organización puede generar frustración profesional y una sensación de ineficacia o aislamiento.

4) *Conflicto y relaciones*. Los practicantes reflexivos tienen que explorar con atención, respeto y empatía el mundo de la vida de los demás, particularmente aquellos con valores, necesidades e intereses diferentes, y aquellos que son nuestros adversarios en conflicto. Al fomentar relaciones positivas y resolver conflictos, escuchar se convierte en una habilidad decisiva. Como dice la antropóloga italiana Marianella Sclavi (2003): “Un buen oyente es un explorador de mundos posibles”, escuchar abre la posibilidad de encontrar nuevas soluciones a problemas sociales, crear nuevos tipos de relaciones y abordar creativamente desafíos comunes. En general, los profesionales reflexivos deberían ser capaces de manejar conflictos negociando soluciones *ganar-ganar* con sus adversarios, optando por la mediación en caso de controversias particularmente complejas, o recurriendo a la lucha *no violenta* contra un oponente muy poderoso que no está dispuesto a negociar.

Por supuesto habría sido imposible trabajar sobre todos estos aspectos durante mi taller en la Academia IDH. El camino que elegí emprender en el trabajo de capacitación en la Academia Interamericana de Derechos Humanos fue comenzar un viaje

educativo ofreciendo mapas simples para alentar la reflexión y la discusión entre los participantes.

Deberíamos pensar en todo el conocimiento sobre el mundo social como mapas de la realidad que construimos: mientras describen un territorio, los mapas siempre simplifican la cantidad casi infinita de información que podemos derivar de la realidad. A través de esta simplificación los mapas llegan a ser útiles para orientarnos en el territorio que describen.

#### IV. CONSTRUYENDO MAPAS DE LA REALIDAD SOCIAL

La metáfora de mapas/territorio es central en el pensamiento sistémico y, particularmente, en el trabajo de Gregory Bateson (1998). La relación entre la realidad social y nuestro conocimiento de ella es análoga a la relación de un mapa con el territorio que describe.

En su reflexión sobre los mapas, Bateson (1998) se basa en una visión clave del filósofo polaco Korzibsky: *un mapa no es el territorio que representa*, pero tiene una estructura similar. Los dos pertenecen a diferentes órdenes, siendo el mapa el producto de una abstracción. Se necesita un conjunto de operaciones de medición, descripción, traducción en símbolos, grabación, entre otras y un objetivo operativo para la selección de información, que es un aspecto integral de la creación de mapas.

6-  
9-

Construir un mapa significa necesariamente una simplificación, seleccionar información y descartar datos que no se consideran relevantes. Este proceso de selección y simplificación está relacionado con la función de un mapa dado: un mapa turístico de una ciudad recopilará sitios de interés específicos, mientras que la red de transporte público de la misma ciudad solo captura la información esencial de las líneas de autobús y metro,



zonas

estación e intercambiadores. En una situación de conflicto, los estrategas militares y los trabajadores de la paz necesariamente construirán mapas muy diferentes de la misma realidad del conflicto armado. La frase atribuida a Joseph Stalin: “¿Cuántas divisiones blindadas tiene el Papa?”, lleva esta idea a su extremo paradójico.

al dictador  
soviético

Los modelos o marcos generales pueden ayudar a los sujetos a construir y estructurar mapas que incluyen información significativa.

Los modelos que compartí con los participantes en el seminario pueden entenderse como *marcos generativos de análisis* para ayudar a la creación de mapas. La actividad principal de la primera parte del seminario fue proporcionar a los participantes estos marcos de análisis para ayudarlos a producir mapas, con el fin de dar sentido a la situación actual en México y en el estado de Coahuila con respecto a los derechos humanos y la consolidación de la paz.

entonces

### 1. Mapeo de redes de conflicto (*mapeo de partes interesadas*)

Este es un primer ejercicio clásico de análisis de conflictos, y lo utilizan tanto las partes en conflicto para comprender mejor su situación como los terceros involucrados en función de mediadores en conflicto para planificar mejor su intervención (Charbonnier y Oliva 2016). Este tipo de mapa consiste en identificar a todos los actores relevantes, los principales problemas en juego y sus respectivas relaciones: alianzas, afinidades, relaciones adversas, neutralidad. Los actores externos influyentes también se pueden agregar a la imagen, como partes en conflicto ocultas y/o posibles mediadores.

El mapeo de estas *redes* de conflicto permite a los actores posicionarse en el contexto del conflicto: comprender mejor con-

tra quién y por qué están luchando y quién puede ofrecerles apoyo o mediación (Mancila y Habegger 2006).

## 2. Pirámide de liderazgo

La pirámide de liderazgo (Lederach 2007) facilita la identificación y análisis de diferentes niveles de liderazgo en sociedades divididas por conflictos violentos. La violencia contemporánea afecta a las sociedades en su conjunto y la mayoría de las víctimas de la violencia suelen ser civiles. La sociedad en su conjunto también puede ofrecer una respuesta constructiva a la violencia: además de los líderes de alto nivel, aquellos que firman tratados de paz y declaran guerras, Lederach (2007) destaca la importancia de otros dos niveles: el liderazgo de rango medio tiene acceso a los líderes superiores y la libertad de involucrar a los adversarios en el diálogo. El liderazgo a nivel de base está cerca del sufrimiento cotidiano de las personas afectadas por la violencia, tiene una comprensión inmediata de los aspectos prácticos del conflicto y puede ayudar a articular la voz de los ciudadanos comunes.

Diferentes líderes pueden unirse en diferentes niveles de la sociedad para apoyar y dar forma a los procesos de paz. En particular, los líderes de rango medio tienen el potencial de construir redes efectivas de *apoyo a la paz*, al mismo tiempo que se extienden a través de la división producida por el conflicto y la violencia (Figura 1).

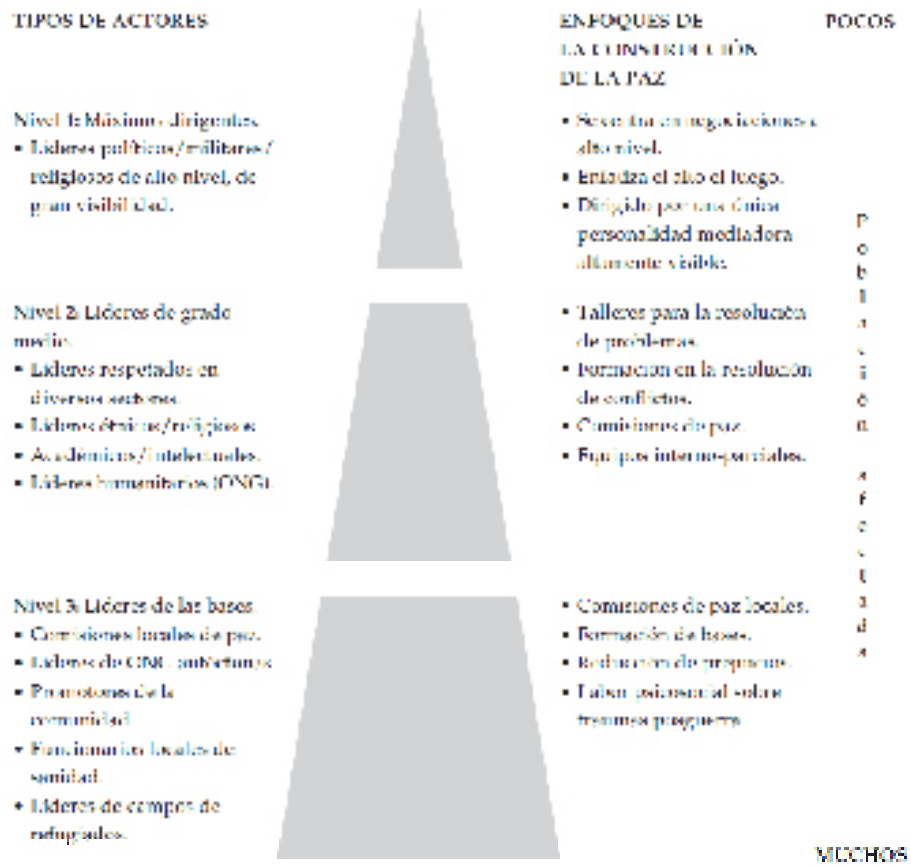


Figura 1. Actores y enfoques de la construcción de la paz (Lederach 2007: 72).

En nuestro caso, los participantes podrían usar este marco para mapear diferentes articulaciones relevantes del poder del Estado, actores no estatales, poderes económicos y redes criminales violentas en diferentes niveles de la sociedad, en la ciudad de Saltillo, el estado de Coahuila y México en general.

En el taller, el trabajo de elaboración del mapa se llevó a cabo en grupos mixtos de la sociedad civil y servidores públicos. Los participantes aplicaron los marcos descritos anteriormente para generar mapas compartidos de conocimiento de su realidad

social. Además de generar conocimiento, el ejercicio ayudó a los participantes a ver la realidad social mexicana con los ojos de sus compañeros y les animó a compartir ideas sobre sus respectivos *mundos de la vida*, el conjunto de coordenadas de la vida social que dan forma a la experiencia cotidiana y que, en su mayoría, se dan por sentado.

### 3. *Lluvia de ideas (mapeo de problemas)*

En este ejercicio se alentó a cada participante a identificar un problema específico relacionado con el alto grado de violencia, crimen organizado y abusos contra los derechos humanos en el país. Algunos de los temas elegidos fueron muy amplios: impunidad general de los perpetradores, ineficiencias del sector judicial y de seguridad. Otros fueron más específicos al contexto, como el tema de la corrupción en el mercado de petróleo y gasolina, que priva al Estado de importantes fuentes de ingresos, al tiempo que fortalece las economías informales y las redes criminales, alimentando la corrupción generalizada entre los funcionarios estatales.

El método de *lluvia de ideas* permitió la aparición de temas relevantes y facilitó una suspensión temporal del juicio entre los participantes. Posteriormente, se solicitó a los grupos de trabajo de cuatro a cinco participantes con antecedentes mixtos, funcionarios, académicos, activistas de la sociedad civil, que analizaran un solo tema de interés compartido mediante un marco de análisis adicional: el triángulo invertido.

### 4. *El triángulo invertido (Jean Goss e Hildegarde Goss-Mayr)*

En una breve presentación introductoria, ofrecí una visión general sobre diferentes aspectos y formas de violencia. En los

estudios de paz, presenté la influyente teoría de Galtung (2003) sobre tres formas de violencia, agregando las dimensiones de la violencia estructural y cultural a la violencia directa perpetrada con armas. La violencia estructural se refiere al daño causado a los seres humanos por la forma en que funcionan las sociedades, las leyes y las instituciones. La violencia cultural, en opinión de Galtung (2003), se refiere a aquellos aspectos específicos de la cultura que ocultan, menosprecian o justifican el surgimiento y la persistencia de la violencia directa y estructural.

El concepto de violencia simbólica, propuesto por Pierre Bourdieu (1996), se refiere a aspectos específicos de la cultura dirigidos directamente a causar sufrimiento y opresión contra grupos específicos, por ejemplo en una sociedad patriarcal dominada por hombres, o en un Estado donde algunos grupos están marginados debido a la dominación lingüística y cultural por la mayoría, como es el caso de muchas poblaciones indígenas en las Américas.

La violencia directa se puede describir y detectar fácilmente, porque pertenece al dominio de la acción humana. Es más difícil sacar a la luz las dimensiones estructurales y culturales de la violencia: ambas están a la vista, pero pertenecen a *cosas como son*, aspectos de la realidad que siempre han sido así, como la existencia de violencia, ejércitos o fronteras entre Estados.

La violencia estructural y cultural no solo requiere un esfuerzo para ser identificada. Cuando las personas son conscientes de los mecanismos sociales negativos que afectan el bienestar humano, generalmente los perciben como problemas insolubles, debido a su persistencia en el tiempo y a la magnitud de la transformación requerida para solucionarlos. Abordar las culturas patriarcales o intentar cambiar una cultura institucional

In

generalizada de impunidad en todo un Estado pueden parecer tareas imposibles<sup>1</sup>.

Los activistas de la *no-violencia* Jean Goss y Hildegard Goss-Mayr trabajaron durante décadas apoyando a grupos de oposición en países gobernados por dictaduras militares, principalmente en América del Sur y Filipinas.

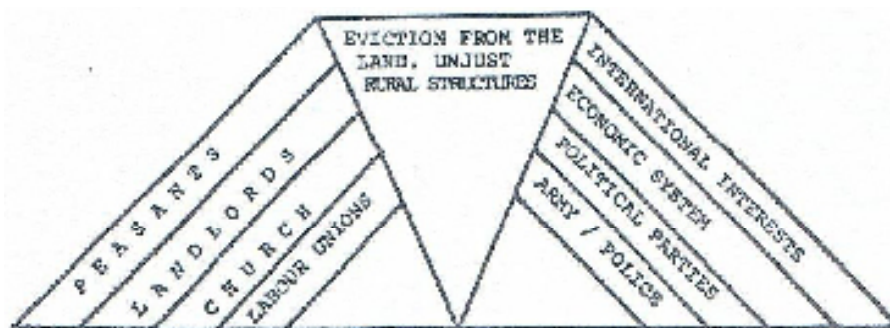


Figura 2. La pirámide invertida y los pilares de la violencia estructural.

Ellos desarrollaron sugerencias específicas sobre cómo dibujar mapas de mecanismos de injusticia social y violencia estructural y, al mismo tiempo, identificar opciones para la transformación. Una herramienta importante para este tipo de análisis fue la llamada pirámide invertida.

En este diagrama, el caso de violencia estructural que pretendemos analizar se representa como una pirámide que toca el

<sup>1</sup> Esto también es cierto en el último ejemplo de destrucción a gran escala que se está desarrollando bajo nuestros ojos: lo que podríamos llamar *violencia contra el planeta*. Los fenómenos globales del cambio climático y la pérdida de biodiversidad, la sexta extinción masiva de la vida en la Tierra, están a una escala tan gigantesca que las acciones humanas y las decisiones para detenerlas parecen inútiles; sin embargo, son las acciones mismas de los seres humanos los que están causando el problema.

suelo en un solo punto. La estabilidad de toda la construcción solo es aparente, ya que se basa en una serie de *pilares* que representan diferentes actores o fuerzas sociales. Por lo tanto, los grupos y organizaciones comprometidos con la transformación social pueden identificar uno o más pilares como sus objetivos y desarrollar estrategias apropiadas para debilitarlos (Mischnick 2007).

El uso de la pirámide invertida permite de-construir los patrones existentes de injusticia, violencia estructural y cultural. Al identificar los pilares específicos que apoyan el sistema, pueden surgir posibilidades de acción y se puede iniciar un proceso de transformación.

Los marcos de significado ilustrados anteriormente, el mapa de conflictos, la pirámide de liderazgo y el triángulo invertido, representan herramientas educativas para la autorreflexión y para alentar una mirada crítica sobre el papel que las diferentes estructuras sociales, instituciones y organizaciones tienen en la situación actual en Coahuila y México.

En el taller, mi objetivo era invitar a los participantes a ubicarse críticamente a sí mismos y a sus organizaciones o instituciones en el proceso de reproducción de diferentes formas de violencia en México y la transformación hacia una sociedad nueva y más pacífica. Este tipo de trabajo educativo puede entenderse como un camino de empoderamiento.

Durante las cuatro sesiones del taller, las actividades produjeron una serie de consecuencias: algunas de ellas fueron pensadas, otras fueron completamente inesperadas. La consecuencia principal fue la generación de mapas que resumen la información implícita hasta ahora sobre la situación actual de los derechos humanos en Coahuila y México. El grupo construyó mapas sobre la base de los *marcos de significado* que había ofrecido al principio.

Cabe señalar que estos marcos se han desarrollado en contextos políticos y sociales que eran muy diferentes del México contemporáneo. Lederach (2007) había desarrollado su concepto de pirámide de liderazgo para capturar la complejidad de las guerras civiles en sociedades profundamente divididas, en particular los conflictos etno-políticos basados en diferencias identitarias. Goss y Goss-Mayr habían ideado el triángulo invertido como un medio para superar la impotencia y la falta de dirección entre los movimientos de oposición en América del Sur y Filipinas en los años sesenta y setenta, en momentos en que el contexto político general estaba marcado por las dictaduras militares. El rumbo de la transformación tenía una dirección clara: poner fin a los regímenes autoritarios y lograr la democratización política.

habían  
propuesto  
↓

Obviamente, el México contemporáneo no es un país dividido por una guerra civil ni un régimen autoritario. Sin embargo, su situación única de ser un país democrático avanzado con niveles muy altos de violencia criminal, alto grado de control social por parte del crimen organizado e ineficiencia de las instituciones estatales, se asemeja a algunas características de ambas situaciones.

Al elegir los marcos para los ejercicios de análisis ilustrados anteriormente, esperaba que las analogías entre los diferentes contextos fueran lo suficientemente relevantes como para permitir la adaptación de las herramientas de análisis a las diferentes circunstancias y, por lo tanto, la construcción de mapas significativos.

Por otro lado, las diferencias entre el propósito originalmente previsto de las herramientas y la situación real, el *mundo de la vida* de los participantes, posiblemente podrían alentar la aparición de nuevos puntos de vista e ideas con respecto a la situación en Coahuila y México.



El desarrollo del seminario en febrero de 2019 validó esta hipótesis de trabajo inicial. Durante el tercer y cuarto día del seminario, en lugar de presentar teorías, modelos o herramientas adicionales para el análisis, surgió la necesidad de tener conversaciones prolongadas entre los participantes. Por lo tanto, en la parte final de nuestro trabajo actué como facilitador en lugar de como instructor o entrenador.

Revisamos los materiales producidos por los grupos e identificamos una serie de temas clave. Estas pueden ser consideradas como palabras generadoras en la línea de Paulo Freire (1970): siendo el punto de partida para una exploración colectiva del grupo sobre los temas, brindando a los participantes la oportunidad de hacer explícito el conocimiento previamente oculto o *silencioso*, y ofreciendo una nueva posibilidad para adquirir y compartir conocimientos contextualmente relevantes y transformadores.

## V. RECONOCIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES

En este punto es importante describir brevemente las características del grupo con el que trabajé. Como se dijo al principio, los participantes eran, en parte, servidores públicos de las instituciones del estado de Coahuila, la Fiscalía General del Estado, la Comisión Estatal de Atención a Víctimas, la Comisión Estatal de Derechos Humanos, en parte eran miembros de organizaciones regionales de la sociedad civil, particularmente colectivos de familiares de personas desaparecidas. El tercer grupo estaba compuesto por algunos estudiantes que cursaban su maestría en la Universidad Autónoma de Coahuila.

La composición del grupo provocó una dinámica de grupo muy específica: activistas y funcionarios, si bien fueron muy corteses entre sí, parecían experimentar una profunda sensación de división. Los activistas, tradicionalmente, consideran

incompetentes a las instituciones estatales, refiriendo que durante las investigaciones *miran hacia otro lado* o, en el peor de los casos, son socavadas y corrompidas por el crimen organizado. A su vez, ciertos servidores públicos opinan que los activistas no cooperan fielmente con el Estado y difunden una imagen negativa de las instituciones. Algunos funcionarios piensan que son objeto de prejuicios inmerecidamente, a pesar de sus esfuerzos por continuar con su trabajo profesional ante riesgos y desafíos financieros, políticos y de seguridad.

El ejercicio de elaboración de mapas generó las condiciones para un diálogo y un intercambio de ideas entre las partes: activistas, servidores públicos y académicos, lo que favorece la creación de canales de comunicación, beneficia a ambas partes y al logro de sus objetivos. Cabe mencionar que hubo consecuencias adicionales del trabajo además de la validación recíproca de la hipótesis pedagógica y la producción de mapas nuevos y prometedores de la realidad social. Estos efectos pertenecen al desarrollo de relaciones entre el grupo de estudiantes.

### *1. El Grupo Autónomo de Trabajo en Coahuila*

Al abordar esta división en el aula se reflejó el trabajo realizado por una de las innovaciones institucionales más interesantes en las políticas mexicanas contemporáneas de derechos humanos, el Grupo de Autónomo de Trabajo en Coahuila (GAT) (Spigno *et al.* 2018). Como refiere Luis Efrén Ríos Vega, ex Director de la Academia IDH, la institución que promueve el GAT “Si bien los derechos humanos no son negociables, su implementación y protección se pueden negociar”. Esta cita captura la esencia de la filosofía y base de su trabajo.

El objetivo principal del GAT es identificar áreas de cooperación entre familias de víctimas de violaciones a derechos humanos, la sociedad civil y las instituciones estatales. El GAT se creó

con un acto legislativo del Gobierno del estado de Coahuila en 2012. Su grupo principal estaría conformado por un representante de cada uno de los siguientes actores: 1. FUUNDEC: el primer colectivo creado por miembros de familias de desaparecidos en 2010; 2. Centro de Derechos Humanos Juan Gerardi A.C.; 3. Centro Diocesano para los Derechos Humanos *Fray Juan de Larios*, A.C.; 4. Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; y 5. Gobierno del estado de Coahuila de Zaragoza (Spigno *et al.* 2018).

La composición del GAT se extendió gradualmente a otras partes interesadas, como instituciones federales, representantes de los poderes judiciales, otros colectivos y asociaciones de víctimas, abogados que siguen los casos, académicos y otros actores. El GAT está organizado en torno a diferentes mesas de trabajo, quienes son responsables de la implementación diaria de la agenda general del grupo: Búsqueda e Investigación y Acceso a la Justicia; Armonización Legislativa y Atención Humanitaria. Además, desde 2019 existe un Grupo de Trabajo de Personas Defensoras de Derechos Humanos y Periodistas, para atender las problemáticas relativas a libertad de expresión y al fortalecimiento de los actores de la sociedad civil involucrados en la promoción y defensa de derechos humanos. Su tarea es “fungir como órgano de consulta civil para el análisis, evaluación y supervisión de las acciones que el Estado implemente para generar condiciones que garanticen el ejercicio de la libertad de expresión, la labor periodística y el derecho a defender derechos humanos” (Rodríguez Lozano 2019).

Una mejor cooperación conlleva ventajas para todos los actores: por un lado, las organizaciones de la sociedad civil encuentran un canal permanente para expresar sus necesidades, quejas y sugerencias de políticas a las instituciones públicas, mientras que los familiares de los desaparecidos encuentran reconocimiento y apreciación de la importancia de determinar el destino de sus seres queridos. A su vez, las instituciones públi-

cas pueden fortalecer la transparencia, un objetivo específico de la organización de la sociedad civil y una necesidad para los actores públicos que han ingresado en un proceso de reforma y renovación. Estrechamente relacionado con esto, se logra un mayor grado de responsabilidad de las instituciones públicas. Estos elementos pueden fomentar un sentido de lealtad positiva al Estado y fortalecer el impulso y la voluntad política para una reforma positiva.

Para lograr esto, el Grupo Autónomo de Trabajo tuvo que encontrar un *modus operandi* y establecer un nuevo tipo de relación entre sus miembros. Como recuerda Irene Spigno, “las primeras reuniones fueron extremadamente difíciles y bastante frustrantes, los diferentes participantes no podían dejar de culparse entre sí y no se produjo una comunicación efectiva” (Comunicación personal, enero 2019). Con el tiempo y la facilitación adecuada del GAT, se hizo posible una colaboración efectiva y surgió una relación de respeto mutuo.

En un formato y contexto diferentes, el proceso dentro de mi grupo del seminario experimentó una evolución similar. El intercambio comunicativo inicial que presencié como instructor externo se caracterizó por la cortesía y un estilo de comunicación *de hecho*: en retrospectiva, entiendo esta actitud y este comportamiento como un signo de distancia emocional.

El trabajo cognitivo de la construcción de mapas compartidos ayudó a los participantes a identificar elementos comunes en la interpretación de la situación actual en Coahuila y México, así como a identificar problemas críticos y formas de avanzar para contener la violencia criminal y promover un mayor grado de respeto de los derechos humanos. A la vez, esta convergencia permitió una conversación genuina sobre las palabras generativas ya mencionadas, parte de las cuales podrían representar temas disputados entre los participantes. Por eso, en la parte

final del seminario asumí el papel de facilitador. Lo que hice específicamente fue:

- 1) Tomar como punto de salida el conocimiento compartido que el grupo ya había producido en la primera parte de nuestro trabajo, simbolizado por los diferentes mapas que los participantes habían dibujado juntos;
- 2) Guiar al grupo a través de los temas clave que habían surgido, gestionando la conversación resultante; asegurándome de que cada persona tuviera tiempo suficiente para articularse si así lo deseaba, resumiendo los puntos clave que surgieron, áreas de acuerdo, perspectivas divergentes, etc.;
- 3) Practicar sistemáticamente la escucha activa: un modo de comunicación que alienta a prestar atención a las emociones, necesidades, percepciones y solicitudes que se transmiten en silencio en la interacción humana, para aclararlas si es necesario y para asegurarse de comprender realmente lo que otros seres humanos quieren. Como este aspecto del trabajo fue crucial en el desarrollo posterior del seminario, es útil aclarar de qué se trata la escucha activa.

## 2. *En escucha activa*

La escucha activa es un enfoque, con una larga tradición, para permitir una mejor comunicación interpersonal. La idea de la escucha activa fue propuesta por primera vez en la década de 1950 por el psicólogo estadounidense Carl Rogers (Rogers y Farson 1987). Luego se incorporó a los conceptos de muchos académicos y activistas, un ejemplo importante es la teoría de la Comunicación No Violenta de Marshall Rosenberg (2016).

Cultivando una actitud de respeto y atención hacia el otro, el oyente puede ayudar a aclarar las emociones y necesidades

subyacentes de quien habla. Abordar las necesidades no satisfechas puede activar un proceso profundo de reconocimiento y transformación en las relaciones difíciles.

Un medio importante utilizado en la escucha activa es resumir lo que hemos escuchado, ya sea en nuestras propias palabras o simplemente repitiendo y resumiendo lo que ha dicho el hablante. Este tipo de comentarios tiene varias ventajas: los oyentes se aseguran de haber entendido realmente el contenido auténtico del mensaje; al mismo tiempo, quien habla puede reformular el mensaje más claramente, si esto fuera necesario. Además, resumir y reformular proporciona un importante mensaje implícito de aprecio por la contribución del hablante y, más en general, el reconocimiento de su valor: estamos haciendo un esfuerzo genuino por entender a la otra persona al nivel más profundo, sin ningún interés en manipular o presionar para que digan lo que queremos.

En nuestro contexto, practicar la escucha activa fue especialmente importante cuando surgieron diferentes puntos de vista y declaraciones controvertidas en la discusión. En el trabajo grupal, en la capacitación o la facilitación, el uso de la escucha activa ayuda a los capacitadores a mantener un enfoque no directivo en la forma en que se discute y elabora el contenido, destacando las declaraciones importantes de los participantes y fomentando una atmósfera general de respeto y profunda atención mutua.

### *3. Aspectos transformadores del taller*

Como hemos visto, durante los primeros dos días del taller, el grupo aprendió y utilizó varias herramientas para analizar el contexto social y los problemas reales. Durante el tercer día surgieron conversaciones más profundas y comenzó un nuevo tipo de proceso dentro del grupo. Incluso para un observador exter-

no como yo, estaba claro que la interacción entre los participantes había alcanzado una nueva calidad, su nivel de compromiso había aumentado y la comunicación se había vuelto más auténtica y fructífera.

Otro cambio ocurrió durante el cuarto y último día de entrenamiento, cuando surgió el tema del reconocimiento. Las personas participantes debatieron extensamente la necesidad de reconocer la dignidad de cada persona como ser humano, a pesar de los diferentes roles sociales y puntos de vista sobre el problema de las violaciones a los derechos humanos que se han producido.

Además de una actitud básica de respeto mutuo, una funcionaria empleada de la Fiscalía del Estado de Coahuila tuvo la oportunidad de compartir su experiencia y exigió recibir el reconocimiento que consideró merecer, en su calidad de profesional institucional, ya que refirió hacer su trabajo lo mejor posible, a pesar de los formidables desafíos y obstáculos, tanto externos como internos a la institución.

Durante la última sesión, por lo tanto, decidí dejar un amplio espacio para una exploración de la nueva calidad de la relación dentro del grupo de participantes. Les pedí que formaran dos círculos concéntricos de números iguales y que se enfrentaran. En la dinámica cada persona de la pareja que se enfrentaba fue invitada a decir algo positivo sobre la otra. Después de un par de minutos, el círculo exterior se movió unos pasos hacia los lados, para que se formaran nuevos pares, repitiendo el intercambio de comentarios positivos entre sí. Una vez que el grupo externo se hubiera movido, y se hubieran formado todos los pares posibles en esta constelación, los dos círculos se romperían y se darían unos minutos de conversación informal entre las personas que no habían tenido la oportunidad de intercambiar comentarios positivos. Este ejercicio, propuesto por Lederach (2007), ayudó a cultivar la sensación de reconocimiento mutuo que había sur-

gido y era, en mi opinión, una conclusión adecuada que había demostrado ser transformador más allá de lo esperado.

Hay que agregar que no todos los miembros del grupo participaron en este ejercicio final. De hecho, solo una participante de un colectivo de derechos humanos y familiar de una persona desaparecida, decidió no unirse. Siempre hay un dilema inherente en este tipo de situaciones: la elección de la persona de no participar en las actividades debe ser absolutamente respetada, pero ¿es aconsejable omitir la actividad por completo o soportar la situación de exclusión? En este caso, opté por la segunda alternativa, y mientras las personas del resto del grupo se daban comentarios positivos, tuve una conversación informal con la participante que había permanecido sentada. Le pregunté por su decisión de no unirse en la actividad y le di mi opinión sobre su papel positivo y su contribución al seminario, expresando mi admiración por su coraje y dedicación en la causa de la protección de los derechos humanos y la lucha por establecer la verdad sobre los abusos del pasado.

Este tipo de episodios pequeños necesita atención específica, particularmente a la luz de los procesos a largo plazo de construcción de grupos y redes efectivas. Se debe prestar atención a la voz de aquellos que optan por permanecer al margen de la experiencia de capacitación y pueden llevar información crucial sobre la dinámica del grupo, las necesidades de capacitación actuales y futuras, las posibles fuentes de conflictos y tensiones, etc. Al mismo tiempo, el capacitador debe asumir la responsabilidad de las elecciones apropiadas para el beneficio de todo el grupo.

## VI. LECCIONES APRENDIDAS Y POSIBLES APLICACIONES EN DIFERENTES CONTEXTOS

En la medida en que la experiencia ha sido significativa para los involucrados, mostrando una calidad transformadora, pode-



mos preguntarnos sobre su replicabilidad. Por lo tanto, es útil extrapolar una orientación general para un trabajo educativo que pueda fortalecer la relación entre las agencias estatales, los actores de la sociedad civil y la academia.

Podemos identificar cinco posibles dimensiones de transformación progresivamente más profunda inducida por el aprendizaje en este campo:

- 1) Conocimiento adquirido de información, teorías y modelos que se consideran relevantes para el problema en cuestión. Podemos referirnos a esto como aprendizaje de primer orden: puede suceder simplemente estudiando un libro o recopilando información relevante en internet e integrándolo en nuestro conocimiento general.
- 2) Elaboración de mapas, producción e intercambio de información relevante y específica del contexto. Los participantes adquieren herramientas específicas, desarrollando su propia capacidad de producir nuevo conocimiento y hacer explícito el conocimiento implícito. Este es un caso de *aprendizaje de segundo orden*, ya que representa un proceso de *aprendizaje sobre cómo aprender*, tal como lo definió el pensador sistémico Gregory Bateson (1998).
- 3) La experiencia de aprendizaje aún puede producir un cambio en la percepción de la situación, mejorando la conciencia y la capacidad de reflexión sobre el contexto inmediato — el *mundo de la vida* de los participantes — ellos se vuelven capaces de mirar su propia realidad con nuevos ojos. Este tipo de pequeña revelación a veces se llama en inglés *aha effect*: como cuando alguien de repente reconoce algo que había estado todo el tiempo a la vista. Particularmente, podemos reconocer dinámicas de opresión, marginación, violencia estructural y cultural que ya no se toman como algo natural. Este es un aspecto esencial del concepto de *concientización*

desarrollado por Paulo Freire (1970). La concientización ocurre cuando los individuos pueden colectivamente identificar problemas, reflexionar y acordar sus soluciones.

- 4) Además, la experiencia de aprendizaje puede producir un cambio en la percepción de las relaciones humanas. Este es un efecto particularmente importante cuando los participantes pertenecen a la misma comunidad u organización y el éxito de sus acciones depende de la comprensión mutua y la cooperación a largo plazo. También es una característica central de todo tipo de intervención dirigida a la resolución y la transformación positiva a largo plazo de los conflictos sociales. Un aspecto crucial de una renovación de la relación es descubrir nuevas áreas posibles de cooperación y ventaja mutua.
- 5) Finalmente, a un nivel aún más profundo, una experiencia de aprendizaje transformador puede efectuar un cambio en la forma en que nos vemos a nosotros mismos y nuestra relación con el mundo, encontrando un significado en nuestra presencia en el mismo. Esto puede tener diferentes dimensiones: un nuevo sentido de compromiso, identidad política y solidaridad con los demás o una mayor responsabilidad hacia las comunidades y las generaciones futuras.

Un programa educativo con el objetivo de fortalecer las redes sociales para apoyar la protección de los derechos humanos y la paz se orientará hacia los objetivos 1 a 4. La información relevante sobre las prácticas y los desafíos de la protección de los derechos humanos constituye el punto de partida. Sobre la base de este conocimiento, puede comenzar una exploración del conocimiento implícito de los participantes sobre las situaciones, problemas y estrategias concretas para su solución, lo que hemos denominado ejercicios de *elaboración de mapas*. Este trabajo tiene una dimensión individual y colectiva, cuando el grupo de aprendizaje reúne a participantes desde perspectivas dife-

rentes, a veces conflictivas, el proceso permitirá a cada persona obtener una perspectiva más amplia sobre la situación concreta de los derechos humanos, del contexto político y estructural más extenso, y las posibilidades de transformación.

A su vez, este intercambio basado en diferentes perspectivas puede abrir posibilidades para un reconocimiento más profundo entre los participantes y, en una escala más amplia, entre los diferentes grupos de la sociedad, en nuestro caso, servidores públicos, políticos, académicos, activistas y familiares de las víctimas.

Una relación renovada entre estos grupos puede tener, en el mediano plazo, un efecto crucial, al construir una sólida red de apoyo para las nuevas políticas de protección y promoción de derechos humanos.

## VII. CONCLUSIÓN

El punto de partida de la presente reflexión ha sido una experiencia de aprendizaje limitada en espacio y tiempo en la Universidad Autónoma de Coahuila, que involucró a cerca de 20 personas en el marco de cuatro sesiones. Como espero haber ilustrado, el tipo de trabajo educativo que dirigí en la Universidad Autónoma de Coahuila puede desempeñar un papel importante para fortalecer las innovaciones de políticas de protección y promoción de derechos humanos.

Desde esta perspectiva, la capacitación académica puede ayudar a la aparición de un nuevo tipo de relación entre los diferentes grupos de partes interesadas en la sociedad que buscan nuevas respuestas a los desafíos para la paz y los derechos humanos. Una relación positiva entre estos grupos puede tener a mediano plazo un efecto crucial: la aparición de un grupo de apoyo para la protección y promoción de derechos humanos,

Facilite?

más allá del trabajo de instituciones como el Grupo Autónomo de Trabajo.

La tarea de promover el respeto por los derechos humanos y construir una sociedad más pacífica no puede delegarse únicamente en profesionales de la seguridad, el sistema legal, las instituciones políticas y la academia. Es una tarea cultural compleja que necesariamente implica profundas transformaciones. Los proyectos de educación transformadora, como el ilustrado en las páginas anteriores, pueden desempeñar un papel importante para alentar a la sociedad en su conjunto a desarrollar una cultura de mejor protección de los derechos humanos y la paz.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Anderson, Mary B. (1999): *Do No Harm: How Aid Can Support Peace-or War*, Lynne Rienner Publishers, Colorado Londres.
- Bateson, Gregory (1998): *Pasos hacia una ecología de la mente*, Lohlé-Lumen, Buenos Aires.
- Bourdieu, Pierre (1996): “La Dominación Masculina”, en *Revista de Estudios de Género*, núm. 3, 1-95.
- Bush, Robert A. Baruch, y Folger, Joseph P. (2006): *La promesa de la mediación: cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento*, Granica, Barcelona.
- Charbonnier, Lorraine y Oliva, Fabio (2016): *Conflict Analysis Handbook. A Field and Headquarter Guide to Conflict Assessments*, United Nations System Staff College, Turín. Disponible en: «[http://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/unssc\\_conflict\\_analysis\\_fabio\\_oliva\\_lorraine\\_charbonnier.pdf](http://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/unssc_conflict_analysis_fabio_oliva_lorraine_charbonnier.pdf)» [Consultado el 7 de junio de 2020]
- Connell, James P. y Kubisch, Anne C. (1999): *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Theory, Measurement, and Analysis*, Brookings Institution, New York.
- Cooperative for American Remittances to Europe (2012): *Peacebuilding with Impact. Defining Theories of Change*, Care International UK, Londres.
- El País (2020): “México eleva la cifra de desaparecidos de la guerra al narco a más de 60.000”, en *Periódico El País*, 7 enero. Disponible en: «[https://elpais.com/internacional/2020/01/07/mexico/1578423047\\_621821.html](https://elpais.com/internacional/2020/01/07/mexico/1578423047_621821.html)» [Consultado el 7 de junio de 2020].
- El Proceso (2020): “En México, 35 mil 588 personas asesinadas en 2019”, en *Periódico El Proceso*, 20 enero. Disponible en «<https://www.proceso.com.mx/615020/en-mexico-35-mil-588-personas-asesinadas-en-2019>» [Consultado el 7 de junio de 2020].
- Freire, Paulo (1970): *Pedagogía del Oprimido*, Siglo XXI, Ciudad de México.

- Galtung, Johan (2003): *Paz por Medios Pacíficos: Paz y Conflicto, Desarrollo y Civilización*, Bakeaz Bilbao, Bilbao.
- INEGI (2020): *Mortalidad. Conjunto de datos: Defunciones por homicidios*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Disponible en: «<https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/continuas/mortalidad/defuncioneshom.asp?s=est>» [Consultado el 28 de enero de 2020].
- Lederach, Juan Pablo (2007): *Construyendo la paz: reconciliación sostenible en sociedades divididas*, Justapaz/CRS/UNDP, Bogotá.
- Lederach, Juan Pablo et al. (2006): *Reflective Peacebuilding. A Planning, Monitoring and Learning Toolkit*, The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame, Notre Dame.
- Mancila, Iulia y Habegger, Sabina (2006): “El poder de la Cartografía Social en las prácticas contrahegemónicas o La Cartografía Social como estrategia para diagnosticar nuestro territorio”, en *Revista Araciega*, núm. 14. Disponible en: «[http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/365/Habegger%20y%20Mancila\\_El%20poder%20de%20la%20cartografia%20social.pdf?sequence=1](http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/365/Habegger%20y%20Mancila_El%20poder%20de%20la%20cartografia%20social.pdf?sequence=1)» [Consultado el 7 de junio de 2020].
- Mischnick, Ruth (2007): *Nonviolent Conflict Transformation: Training Manual for a Training of Trainers Course*, Kurve, Wustrow. Disponible en: «[http://trainingoftrainers.org/img/manual\\_en.pdf](http://trainingoftrainers.org/img/manual_en.pdf)» [Consultado el 7 de junio de 2020].
- Rodríguez Lozano, Jaime (2019): “Personas defensoras de Derechos Humanos y periodistas”, en *Vanguardia*, 2 junio, Opinión. Disponible en: «<https://vanguardia.com.mx/articulo/personas-defensoras-de-derechos-humanos-y-periodistas>» [Consultado el 7 de junio de 2020].
- Rogers, Carl Ransom y Farson, Richard Evans (1987): “Active Listening”, en *Communicating in Business Today*, Newman, Ruth et al. (eds.), D.C. Heath and Company, Washington, D.C.

- Rosenberg, Marshall B. (2016): *Comunicación NoViolenta: El lenguaje de vida*, Acanto, Barcelona.
- Schön, Donald A. (1998): *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*, Paidós, Barcelona.
- Sclavi, Marianella (2003): *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Milano.
- Spigno, Irene et al. (2018): *El Grupo Autónomo de Trabajo. Un Modelo de Interlocución entre Familiares de Personas Desaparecidas, Gobierno y Sociedad Civil*, Academia Interamericana de Derechos Humanos, Saltillo, México. Disponible en «<https://www.academiaidh.org.mx/post/2018/09/14/el-grupo-aut%C3%B3nomo-de-trabajo-en-coahuila-un-modelo-de-interlocuci%C3%B3n-entre-familiares-de-p>» [Consultado el 28 de enero de 2020].
- Stein, Danielle y Valters, Craig (2012): *Understanding Theory of Change in International Development, Justice and Security Research Program/LSE /Asia Foundation*, Londres.