



# PEACE BRIGADES INTERNATIONAL PROYECTO COLOMBIA

## CUADERNO 10: PEACE BRIGADAS INTERNACIONAL (II)

### Introducción e índice:

Estimados/as amigos/as,

El objetivo central de este cuaderno, como complemento del Cuaderno 5, es aportar elementos de análisis para una mejor comprensión del tipo de trabajo que PBI-Colombia realiza.

Para ello, os presentamos unos documentos de lectura básicos y otros recursos materiales de consulta sugeridos, que ayuden en este proceso de acercamiento.

Como siempre, cualquier sugerencia sobre este Cuaderno es bienvenida.

### LECTURAS BÁSICAS

- [La Observación Internacional: Una aportación de terceros a la transformación de los conflictos.](#)
- [Sobre el carácter de observador de PBI-Colombia en espacios de coordinación](#)
- [Sobre el trabajo Internacional de PBI-Colombia](#)
- [La red de apoyo de PBI-Colombia](#)
- [Los talleres de apoyo a la reconstrucción del tejido social](#)
- [Consenso, principio y forma de funcionamiento.](#)
- [Un día cualquiera en el proyecto PBI-Colombia](#)

### LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Este Cuaderno se complementa con el CD entregado en el Encuentro de formación en el que, aparte de información de actualidad sobre Colombia, se especifican aspectos concretos relativos a cuestiones prácticas: vacunas, documentación, contrato, etc.; así como observaciones básicas sobre la llegada a Colombia.

**ACTIVIDAD PROPUESTA:** [Otras formas de presión política](#)

### OTRAS LECTURAS:

- **Martín Beristain, Carlos:** *Reconstruir el tejido social. Un enfoque crítico de la ayuda humanitaria.* Ed. Icaria Antrazyt, 1999, Barcelona.
- **Mahony, Liam y Eguren, Luis Enrique:** *Unarmed Bodyguards. International accompaniment for the protection of human rights.* Kumarian Press. West Hartford, CT., 1997

## **LA OBSERVACIÓN INTERNACIONAL: UNA APORACIÓN DE TERCEROS A LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CONFLICTOS.**

Luis Enrique Eguren. Síntesis de sus textos: *Otras formas de intervención en conflictos*. Brigadas Internacionales de Paz, 1999, Vitoria-Gasteiz y *Protección de población en zonas de conflicto*, Brigadas Internacionales de Paz, 2002.

El despliegue de observadores en el escenario de un conflicto tiene por fin el "observar" (hacer seguimiento) el cumplimiento de un acuerdo o de una norma previamente acordada (bien a nivel internacional -como el respeto a los derechos humanos-, o en negociaciones ad hoc -como, por ejemplo, el cumplimiento de unos acuerdos específicos).

Al observar o monitorizar el cumplimiento de una norma, los observadores tienen el papel de disuadir contra transgresiones de la norma acordada y, si se produjeran transgresiones, de informar (a nivel reservado, privado o público) sobre dichas transgresiones de la norma, de modo que se produzca un desencadenamiento de consecuencias negativas contra el transgresor, y así en el futuro la norma sea respetada.

Por supuesto, los observadores no generan por sí mismos tales consecuencias negativas, sino que simplemente cumplen un papel en el desencadenamiento de las mismas por parte de los gobiernos, actores últimos con capacidad de ejecutar tales acciones. En este sentido, los observadores desempeñan un mero papel de testigos.

Además, la presencia de observadores internacionales constituye un factor clave en la toma de decisiones por los gobiernos: ayudan a acotar, en lo que respecta a la norma, la gama de opciones posibles; enfocan, delimitan y uniformizan la percepción de los diferentes actores estatales con responsabilidad en el cumplimiento de la norma (un punto común de referencia para funcionarios gubernamentales, fuerzas de seguridad, burocracias estatales, etc.); y actúan vinculando con su presencia las cuestiones locales con las internacionales, y limitando la tendencia, a veces extendida en política, a formular estrategias con una visión estrecha de la coyuntura o sólo con criterios inmediatos o para beneficio exclusivo propio. La presencia de observadores internacionales puede modular la actuación de los actores locales en un conflicto y contribuir así a su transformación.

Las misiones de observadores pueden ser gubernamentales (por ejemplo, observadores de un Estado en un proceso electoral de otro Estado), de organizaciones internacionales (como los observadores de misiones civiles de la ONU), y no gubernamentales (por ejemplo, los observadores de ONGs como PBI). Estas tres categorías de observadores se nutren de varios valores comunes -la preocupación universal por valores como los derechos humanos -, presentan un mecanismo de actuación común -la disuasión contra violaciones de la norma-, y se hallan igualmente condicionadas por las decisiones geoestratégicas de los gobiernos y, especialmente, de las potencias mundiales o regionales. Sin embargo, la distinta procedencia de estas categorizaciones de observadores marca grandes diferencias en su actuación.

¿Qué pueden ofrecer las ONGs, como actores emergentes en observación en conflictos? Aún teniendo en cuenta sus enormes limitaciones en recursos y en capacidad logística, las ONGs pueden tener una mayor facilidad de entrada al trabajo en áreas de conflicto, una mayor adaptabilidad a las características del conflicto local y una agenda y mandato más cercanos a las líneas éticas y preocupaciones internacionales por los derechos humanos. Las ONGs, en cuanto que organismos no gubernamentales, no cuestionan la soberanía de un gobierno; sus miembros, al no tratarse de "delegados" o "comisionados" de otros gobiernos o de organizaciones internacionales, carecen de la protección que otorgan los status de estas entidades y pueden ser aceptados o eventualmente expulsados por el gobierno local sin causar teóricos compromisos con otros gobiernos. Sin embargo, la creciente imbricación del trabajo de ONGs y organizaciones internacionales, la tendencia de los gobiernos a ejecutar parte de sus actuaciones humanitarias exteriores mediante ONGs y el mayor peso específico que éstas tienen en el escenario

internacional hacen que los miembros de las ONGIs (especialmente las de países del "Norte") suelen adquirir un relevante status no formal frente a los gobiernos locales.

Evidentemente, los observadores de ONGIs no tienen un mandato oficial ni formal de ningún gobierno frente a otro. Su capacidad de disuasión depende del grado de apoyo que puedan conseguir de la opinión pública internacional y de los gobiernos; por tanto, la fuerza de las ONGIs reside en el nivel de concienciación internacional sobre la protección de los derechos humanos, y de su capacidad de generar fricción entre gobiernos y opinión pública, o de confrontar a los gobiernos con el respeto a normas internacionalmente aceptadas (como las de los derechos humanos por ejemplo).

Como en todo conflicto, los actores implicados en el mismo son los únicos que realmente pueden solucionarlo, y las intervenciones de terceras partes deberían enfocarse entonces hacia la transformación del conflicto, de modo que las partes implicadas puedan dar pasos en búsqueda de soluciones. Uno de las principales voces en el escenario de conflicto es la denominada sociedad civil, que generalmente se ve limitada y reprimida en sus esfuerzos en la búsqueda de paz y justicia social. Por ello, la protección de aquellas entidades y organizaciones de la sociedad civil que sufren represión por su actuación no violenta en la búsqueda de soluciones es un factor determinante en la transformación del conflicto.

Conceptualmente, la actuación de los acompañantes internacionales corta transversalmente los conceptos tradicionales de "mantenimiento, negociación y construcción de la paz", porque no se pretende separar a las partes en conflicto, ni necesariamente "sentarlas" a negociar, sino más bien proteger a los sectores organizados de la sociedad civil, que sufren represión por su trabajo, para que puedan realizar éste con efectividad e interactuar libremente con las otras partes en conflicto. Con esta transformación se consigue que el escenario sea más favorable a las negociaciones para la resolución del conflicto y que el papel protagonista resida en las partes involucradas o afectadas por el mismo.

Las ONGIs llevan a cabo su trabajo de observación/acompañamiento siguiendo el esquema general de mantener equipos de acompañantes en la zona de conflicto, los cuales permanecen físicamente junto a los/as activistas, organizaciones, comunidades, etc.. que se encuentran amenazados. Algunas ONGIs tienen una estructura relativamente laxa, y los acompañantes permanecen por períodos de tiempo variables en el terreno y con estrategias poco definidas. Otras ONGs, entre las que se incluye Brigadas Internacionales de Paz, tienen una estructura estable y organizada, con grupos nacionales que apoyan el trabajo de proyectos de largo plazo cuyos observadores/acompañantes, que han pasado por un período de selección y formación, permanecen entre 8 meses y un año en el terreno y trabajan con un plan bien definido; acompañamiento regular, producción y difusión de información, interlocución constante con autoridades civiles y militares, cuerpo diplomático, etc. etc.

### **Acompañamiento por observadores internacionales: la disuasión contra violaciones de derechos humanos.**

Como decíamos antes, las violaciones de los derechos humanos son un aspecto fundamental del conflicto, causa y consecuencia del mismo a la vez: causa en cuanto que subyacen en el trasfondo de la mayor parte de los conflictos existentes (por ejemplo, las violaciones de los derechos sociales y culturales). Consecuencia, en la medida en que se producen en mayor número y gravedad en una situación de conflicto, y entonces pasan a alimentar de nuevo la cadena de causas del conflicto. La transformación y la resolución de los conflictos intraestatales pasan así necesariamente por una mejora suficiente en el respeto a los derechos humanos. Por ello es clave la actuación en esta materia de las organizaciones e instituciones locales, y resulta determinante la protección de dicha actuación.

La protección que puede ofrecer el acompañamiento internacional se basa en la hipótesis de que la presencia internacional disuade contra las violaciones de los derechos humanos de la persona/organización acompañada. porque el potencial eco e impacto internacional de estas transgresiones eleva sus costos políticos. Así. Los/as acompañantes internacionales trabajan

como observadores -sobre el terreno- del trabajo que se realiza para la defensa de los derechos humanos, constituyéndose además en potenciales testigos (o incluso víctimas) de cualquier ataque contra los defensores de derechos humanos.

### **La disuasión contra las violaciones de derechos humanos**

Para proteger a los/as defensores/as de derechos humanos se hace necesario disuadir a quienes transgreden la norma de los derechos humanos. Para analizar cómo se puede llevar a la práctica esta disuasión resulta muy útil aplicar precisamente los muchos estudios existentes sobre Teoría de la Disuasión: esto nos permite profundizar en las complejas relaciones que se establecen entre los diferentes actores, y eventualmente aproximarnos a conocer la eficacia del acompañamiento mismo.

Para disuadir a un potencial transgresor de la norma hay que comunicarle el correspondiente compromiso disuasorio: es decir, cuáles serían los costos que tendría el transgresor al romper la norma (ésta es, en este caso, el respeto a los derechos humanos). Si el compromiso disuasorio es lo bastante alto y si el potencial transgresor lo percibe y analiza claramente, éste se verá disuadido de transgredir la norma. El compromiso disuasorio depende, pues, de la capacidad de generar costes para el transgresor.

Por ello este compromiso disuasorio es un aspecto clave de la disuasión. Debe ser creíble y claro, y debe tener la suficiente fuerza para elevar los costos de la transgresión. Probablemente el mejor compromiso disuasorio de una ONG internacional de acompañamiento es su capacidad de información y cabildeo ("lobby") y denuncia, como testigo directo, en caso de que la transgresión tenga lugar. El compromiso disuasorio debe incluir que esta información (o denuncia) llegará a foros de alto nivel, y que tendrá probablemente claros costos políticos y/o económicos para el transgresor. La dosificación de la capacidad de información/denuncia de una ONG internacional de acompañamiento es un método de graduación de la presión que permite modular la relación y la confrontación con las autoridades gubernamentales, permite dar marcha atrás cuando la situación se normaliza, y disminuye el riesgo, siempre presente, de expulsiones (legales o ilegales) de los equipos de acompañamiento internacional.

### **¿Cuál es la interrelación entre una campaña internacional de derechos humanos y el acompañamiento internacional?**

Para entender la función disuasoria del acompañamiento internacional, tenemos que situar al acompañamiento dentro de un contexto político en el que existen otros factores con efecto disuasorio (como por ejemplo, la producción de informes por ONGs como Amnistía Internacional, o las resoluciones de la Comisión de Derechos Humanos de la ONU, etc.). El conjunto de estos factores disuasorios, incluyendo al acompañamiento, pueden colocarse bajo el denominador común de 'presión internacional'. Veamos un ejemplo: una activista de derechos humanos es amenazada y comienza a sufrir una cierta represión contra su trabajo; posteriormente se genera una campaña internacional a su favor, obtiene acompañamiento internacional, etc. Tras la aplicación de estas diferentes formas de "presión internacional", la represión que esta activista sufría puede comenzar a disminuir, sin que ella necesariamente haya reducido su perfil de trabajo. Asumiendo que la disminución de la represión sobre esta persona sea el resultado de la "presión internacional" ejercida, ¿cuál es el papel del acompañamiento internacional en el complejo contexto de la presión internacional? ¿Cómo se interrelaciona el acompañamiento internacional con las otras formas de presión internacional?

Para intentar responder a estas preguntas, podemos estudiar la interesante distinción que algunos/as analistas de la disuasión hacen entre disuasión general y disuasión inmediata: "La disuasión general está basada en el 'status quo' existente, y su objetivo es prevenir que un adversario considere cualquier clase de actuación contra la norma, por las consecuencias negativas que ello le acarrearía". Pero cuando la disuasión general fracasa y un adversario decide llevar a cabo una actuación inaceptable, se aplica la disuasión inmediata, que es específica: "sirve para evitar, mediante un compromiso concreto y público, la ejecución de una determinada actuación anunciada"

Si entendemos que la comunidad internacional ha definido una norma (el respeto a los derechos humanos) y una conducta inaceptable (la violación de los derechos humanos), y ha explicitado públicamente el compromiso de punir los casos de conducta prohibida (con denuncias internacionales, sanciones económicas, etc.), podemos asumir que la comunidad internacional está poniendo en práctica una estrategia de disuasión general para prevenir violaciones de la norma de los derechos humanos.

Pero cuando un transgresor potencial amenaza de muerte a un/a activista de derechos humanos, entonces nos encontramos con que la disuasión general ha sido insuficiente, y es necesario poner en práctica la estrategia de la disuasión inmediata: la protección directa de esa persona mediante el acompañamiento internacional es precisamente una de las formas que puede tomar esta disuasión inmediata.

Podemos entonces establecer un paralelismo entre disuasión inmediata/disuasión general y acompañamiento/presión internacional: la presión internacional es el trasfondo necesario (disuasión general) y el acompañamiento internacional (disuasión inmediata) es una acción necesaria sobre el terreno, en el momento adecuado, para disuadir contra violaciones específicas de los derechos humanos, cuando la disuasión general es insuficiente.

Los/as analistas insisten en la cercana interrelación entre la disuasión general y la inmediata: "(...) los análisis de la disuasión inmediata que ignoren la interrelación de ésta con la disuasión general ofrecen un resultado sesgado ..." y un cuadro incompleto de los factores que influyen en los resultados de la disuasión (...) Las confrontaciones de disuasión inmediata se producen generalmente por fracasos de la disuasión general" [Sharp, 1985]. Esta estrecha interrelación nos lleva a hacer énfasis en la importancia de coordinar las campañas generales pro derechos humanos con las actividades específicas de acompañamiento internacional en un conflicto determinado.

De las reflexiones anteriores podemos deducir que la aplicación de la teoría de la disuasión al acompañamiento/presencia internacional proporciona importantes indicaciones para determinar las estrategias más eficaces en la protección de los defensores/as de derechos humanos.

### **Afinando el concepto de disuasión: hacia la persuasión**

Desearíamos introducir un importante matiz sobre el concepto de disuasión. Hay en castellano una única palabra, "disuasión", para dos términos en inglés, "deterrence" y "dissuasion". Toda la anterior exposición se refiere al término "disuasión" "(a partir del concepto 'deterrence', de la literatura en inglés) en cuanto que "presión, coste, amenaza". Sin embargo, estamos de acuerdo con Gene Sharp [Sharp, 1985] en que el término "disuasion" (más cercano al término español "persuasión") es más amplio y más adecuado que el limitado término "deterrence" (coste o presión): "La persuasión se concibe así como el resultado de actos o procesos que inducen a un oponente a no llevar a cabo una acción hostil que estaba contemplando. Los argumentos racionales, las apelaciones morales, la cooperación, la mejora del entendimiento, la distracción, la adopción de una política no ofensiva y el coste o presión son todas ellas diferentes formas de conseguir la disuasión". En otras palabras, la disuasión contra las violaciones de los derechos humanos no debe incluir sólo el aumento de costes, en caso de que se produzcan, sino también la disminución de los potenciales beneficios que el transgresor puede obtener con dichas violaciones, o incluso elevar los beneficios de la no transgresión de la norma.

### **El acompañamiento internacional frente a la represión.**

La presencia de acompañantes/observadores internacionales es también un hecho moral; al fin y al cabo, se trata de personas que ofrecen el apoyo de su presencia a otras personas que a su vez viven y desarrollan su actividad bajo el peso de la inseguridad y/o del miedo a la represión.

Las violaciones de derechos humanos son precisamente un aspecto visible y objetivo de la represión ejercida desde gobiernos, desde sectores del Estado -o desde sectores de poder

privados, vinculados al Estado- contra las actividades legítimas de oposición. Como veíamos antes, cuando los individuos se enfrentan a la represión tienen que confrontar un riesgo físico real y las consecuencias psicológicas que esto acarrea. El medio adecuado para ello es la integración en el grupo (un sindicato, un grupo de derechos humanos, etc.). pero al mismo tiempo esta integración significa pasar a formar parte de las estructuras categorizadas como "subversivas" por quienes ejercen la represión.

En este contexto de miedo y presión psicológica, el acompañamiento internacional cumple una función reforzadora: la presencia internacional significa apoyo a nivel humano. un aval con cierta capacidad de legitimar ante los ojos del individuo y de la sociedad las actividades estigmatizadas por la represión, y por otra parte los/as activistas de derechos humanos realmente perciben que el acompañamiento les protege. Estas percepciones ayudan al/la activista a superar el terror creado por la represión y facilitan así su integración en el necesario tejido social democrático.

### **Protección y refuerzo del acompañamiento internacional: hacia un modelo de espacio político.**

Tanto el defensor de la norma como el trasgresor de la misma tienen un determinado "espacio político", que comprende todas las acciones políticas que pueden realizar, y las consecuencias de dichas acciones. Cada actor percibe dichas consecuencias como aceptables o inaceptables, y evita realizar las acciones con consecuencias inaceptables.

El acompañamiento aumenta el número de acciones consecuencias aceptables para el defensor de derechos humanos. expandiendo su espacio de actuación.

El espacio político del trasgresor también se ve afectado: el acompañamiento tiende a disminuir el nivel de acciones con consecuencias aceptables, con lo que disminuye el espacio político para la represión.

Sin embargo. la racionalidad de las decisiones de los actores (incluyendo a los/as acompañantes internacionales) puede verse distorsionada por la intensidad o las características de un conflicto, o por la falta de información adecuada, o por prejuicios y estereotipos. Esto hace que sea imposible saber dónde se sitúan realmente las líneas divisorias entre las acciones con consecuencias aceptables e inaceptables.

En resumen, todas estas variables interaccionan entre sí para delimitar un espacio político, en el que se establecen las relaciones entre las percepciones de los actores en el conflicto y el grado de protección "real" que otorga el acompañamiento internacional, que es desconocido. Del juego que establecen estas relaciones, podemos deducir tres conclusiones respecto a los efectos del acompañamiento internacional:

Eleva la percepción de seguridad por parte de los/as activistas de derechos humanos.

Disminuye la percepción de impunidad por parte de los violadores de derechos humanos.

El acompañamiento puede disuadir contra las violaciones de derechos humanos por parte de actores estatales o paraestatales, cuando es aplicado en los escenarios adecuados siguiendo la estrategia de la disuasión.

### *El dónde y el cuándo del acompañamiento internacional: los escenarios de actuación.*

Es evidente que la protección que puede otorgar el acompañamiento internacional no es válida para todos los escenarios de conflicto. Ya que partimos de la norma internacional de los derechos humanos, nos circunscribimos a la responsabilidad del Estado y, por tanto, el acompañamiento por observadores internacionales sólo sería posible en un escenario en que el Estado o el gobierno mantenga su papel vertebrador e integrador; sólo si el gobierno es la autoridad ejecutiva puede ser responsable de sus actuaciones ante los demás gobiernos, y por tanto sólo así puede responder ante una eventual presión internacional. En aquellas situaciones de conflicto abierto en que el Estado o el gobierno no cumplen su papel (pongamos un ejemplo conocido, como el de Somalia a principios de la década de 1990). Sin embargo. si repasáramos la lista de conflictos armados o no armados que permanecen abiertos hoy, podríamos ver que la mayor parte de ellos

tienen lugar en el seno de un Estado constituido (en mayor o menor grado) y que el gobierno cumple su papel dentro del mismo. Partiendo de este punto, podríamos destacar las siguientes características que hacen a un escenario de conflicto adecuado para el acompañamiento por observadores internacionales:

1/- El agente trasgresor debe ver afectados sus intereses por la presión internacional.

El agente trasgresor no suele ser unitario, sino múltiple. formado por una escala jerárquica que comienza en un gobierno y va descendiendo por diferentes ramas. El compromiso disuasorio ha de poder afectar al principio de esa escala (gobierno) y al resto de agentes: a estos agentes, bien directamente, cuando tienen intereses comunes con el gobierno sensibles a la presión internacional, o bien indirectamente, cuando se trata de agentes sobre los que el gobierno puede ejercer una autoridad para proteger sus propios intereses. Es el caso del gobierno guatemalteco o colombiano, ambos con manifiesta preocupación por la opinión internacional sobre sus actuaciones.

En los casos en que el agente agresor tiene intereses contrapuestos con el gobierno, podría incluso obtener beneficios si ataca a acompañantes internacionales, ya que esto daña la imagen del gobierno y lo debilita internacionalmente. Es lo que puede suceder en Argelia, con los ataques sistemáticos contra la población civil procedentes de sectores extremistas islámicos o de sectores de las fuerzas de seguridad.

En Guatemala, por ejemplo, el gobierno y los sectores de poder económico cuentan con intereses comunes frente a la presión internacional: ambos están interesados en las ayudas económicas, inversiones extranjeras, la participación en estructuras de las Naciones Unidas, etc. Por contra, los paramilitares rurales de las ya disueltas Patrullas de Autodefensa Civil no compartían directamente ninguno de esos intereses, por lo que no les afectaba directamente la presión internacional. Sin embargo, en un momento dado el gobierno podía traducir la presión internacional que recibía en órdenes e instrucciones para los militares, de modo que éstos regularan la actividad de los paramilitares.

Si la amenaza de una reacción internacional no es creíble, no hay razón para esperar un efecto de protección por parte de acompañantes internacionales. Por ejemplo, el general Gramajo, exministro de Defensa en Guatemala, se planteaba siempre la siguiente pregunta: "¿Puede una organización, o un activista, movilizar a la Organización de Estados Americanos, a Naciones Unidas, o a otros gobiernos?". Si no era así, el general Gramajo decía tener poco que temer. Esta puede ser también la posición del presidente yugoslavo, Slobodan Milosevic, o del israelí, Benjamin Netanyahu, los cuales son conscientes de la escasa voluntad que tienen las grandes potencias de "castigar" realmente las repetidas violaciones de derechos humanos de sus gobiernos.

2/- El binomio necesidad/oportunidad del agente trasgresor.

Cuando los actores estatales se hallan en una situación desesperada o bajo fuerte presión para actuar es mucho más difícil que el acompañamiento internacional sirva para disuadir contra transgresiones: el balance que hace el trasgresor entre costos y beneficios no es el mismo. El acompañamiento internacional debe definir claramente que situaciones están demasiado cerradas para persistir en el acompañamiento o en determinados aspectos del mismo (del mismo modo que la única alternativa para los amenazados en circunstancias extremas, es esconderse o huir) Por ejemplo, durante la ofensiva insurgente sobre San Salvador en 1989, el gobierno se vio acosado militarmente y a punto de perder el control de la situación (situación de necesidad); una de sus reacciones (entre otras) le llevaron a detener y expulsar a los extranjeros que trabajaban como cooperantes o con organizaciones locales (en ocasiones con malos tratos) en una escalada de actuación desesperada que no midió consecuencias internacionales, el ejército asesinó al Rector, a varios jesuitas más y otro personal de la Universidad Centroamericana, varios de ellos españoles.

Finalmente, la ofensiva guerrillera fue rechazada, y en tal victoria militar no sirvió para nada la masacre contra los jesuitas; sin embargo, tal masacre supuso un importante factor de presión internacional contra el gobierno y altos oficiales del ejército en los meses y años siguientes. Por el contrario, si circunstancialmente aparece una oportunidad de reducir los costes de un ataque contra extranjeros, es más posible que este se produzca. Por ejemplo, el general Mejía Vítores, presidente de facto de Guatemala tras un golpe de Estado, aprovechó el vacío político que se crea entre las dos vueltas de las elecciones presidenciales para expulsar del país al equipo de acompañantes de Brigadas Internacionales de Paz (en 1985), tras una cuidadosa preparación previa en forma de noticias en prensa contra los extranjeros que manipulan el país"; etc. Mejía Vítores tenía poco que perder, ya que un presidente electo iba a gobernar en pocas semanas, y decidió proceder contra "los extranjeros" que habían estado acompañando al Grupo de Apoyo Mutuo de familiares de desaparecidos. En todo caso, nuevos miembros de PBI entraron en el país a los pocos días.

### 3/- Percepciones estereotipadas o erróneas de los agentes en conflicto.

Las percepciones que los agentes tienen de la presencia internacional son fundamentales. Una percepción errónea puede llevar a minimizar la capacidad de los acompañantes para activar el compromiso disuasorio.

Los acompañantes deben asegurarse de que las autoridades del gobierno, fuerzas de seguridad y las personas acompañadas conocen perfectamente el significado de la presencia internacional. Esto hace necesario el mantener una serie constante de reuniones de los observadores con dichas autoridades. Ninguno de los agentes debe sentirse amenazado o sobreprotegido por la presencia internacional. Por supuesto, los mismos acompañantes deben cuidar al máximo sus percepciones de los otros agentes.

Un soldado raso puede no atreverse a detener por su cuenta a un "extranjero", temeroso de las consecuencias desconocidas de actuar contra alguien a quien puede considerar poderoso. Este mismo desconocimiento puede llevar a un oficial de rango bajo a actuar con más saña frente a quien puede ver como ajeno a su país. Generalmente, a medida que asciende la escala jerárquica en las fuerzas de seguridad, sus componentes tienen un punto de vista más amplio sobre el hecho de la existencia de observadores o acompañantes internacionales. Por otro lado, en muchos países del llamado "Sur" la indumentaria, la piel blanca u otros rasgos tienen reminiscencias coloniales que pueden interferir (en uno u otro sentido) en una relación de trabajo.

Cabe preguntarse si la presión internacional puede crear una escalada de acciones-reacciones que empeoren el conflicto. Estas consecuencias del acompañamiento internacional son posibles, pero también son evitables si se aplica correctamente lo aprendido en experiencias previas, y si se mantiene una constante revisión de los medios a la luz de los objetivos concretos de cada acción de acompañamiento.

Es tarea del acompañamiento internacional delimitar ante las autoridades estatales el alcance real y los objetivos del acompañamiento en cada caso. Estas pueden percibir el acompañamiento internacional como una oposición frontal a su autoridad, y pueden darse situaciones en las que lleven a cabo campañas contra la "injerencia de extranjeros", que desacrediten ante la opinión pública el acompañamiento. En las crisis hay que prever el dejar puertas abiertas que permitan a cualquier agente, especialmente estatal, salidas airoas de situaciones comprometidas.

Durante las negociaciones entre el gobierno de Guatemala y los refugiados guatemaltecos en México, estos insistían en que hubiera acompañamiento internacional por ONGs. El gobierno se negaba, receloso de su espacio político, y por temer que las ONGs pudieran usar las deficiencias en el proceso de retorno como propaganda antigubernamental. Resultó importante aclarar a los negociadores gubernamentales que el objetivo primordial de los acompañantes era velar por la seguridad de los retornados, no hacer propaganda contra el Gobierno: el acompañamiento podría implicar críticas al gobierno, pero sólo si fueran necesarias para salvaguardar la seguridad de los retornados. Por otra parte, el gobierno era consciente de que las ONGs iban a aportar o a ejecutar

parte de los fondos necesarios para llevar a cabo el proceso de retorno. Finalmente, el gobierno transigió con este punto de las negociaciones.

## **SOBRE EL CARÁCTER DE OBSERVADOR DE PBI-COLOMBIA EN ESPACIOS DE COORDINACIÓN**

### **Por qué participamos en espacios de coordinación**

Los espacios de coordinación y comunicación ya sea entre entidades colombianas e internacionales como sólo de entidades internacionales nos parecen fundamentales para:

- Una mayor efectividad en la búsqueda de nuestros objetivos.
- Al tener todas las Entidades un espacio de actuación distinto con sus condicionamientos específicos es interesante tener una idea de la realidad en la que vive y trabaja cada una.
- Llegar a agendas y estrategias comunes.

Asumimos que el trabajo del Espacio de Coordinación en cuestión y/o el Mandato de las otras Entidades que participan en el mismo no coinciden necesariamente con el Mandato de PBI. Sin embargo, entendemos que podemos compartir una base común entre los distintos Mandatos.

### **De qué manera participamos y por qué**

PBI-Colombia participa en tales Espacios con carácter de OBSERVADOR por las siguientes razones:

#### **▪ Por Mandato.**

Debido a nuestro principio de "NO INJERENCIA", no adoptamos posturas políticas públicas que impliquen una interpretación o valoración de decisiones, hechos, legislaciones, campañas o actuaciones que, por su naturaleza, competen al Estado colombiano, a sus ciudadanos/as o a otras instancias. Nos limitaremos a analizarlas en función de su adecuación o no al DIDH y el DIH (así como a normativas nacionales e internacionales sobre estos temas suscritas explícitamente por aquellos que las adoptaron) y a actuar en consecuencia.

También debido a nuestro mandato, dedicamos nuestros esfuerzos centrales a los temas que se dirigen a proteger el espacio de trabajo de las organizaciones y personas que acompañamos y de los activistas de ddhh en general.

#### **▪ Por razones operativas.**

Dado que muchos miembros de PBI-Colombia trabajan directamente en el terreno, en el seno de un conflicto armado y enfrentando situaciones complejas y de alto riesgo, PBI-Colombia desea mantener una política de actuación independiente.

También tratamos de evitar cualquier actuación unilateral de PBI que pueda poner en peligro o afectar el espacio de trabajo de las personas o entidades que acompañamos.

Es por eso, que PBI-Colombia no realiza labores de denuncia pública salvo en los casos en los que la seguridad de los miembros o el espacio de trabajo de PBI-Colombia y/o de quienes acompañamos se vea afectada. En estos casos, preferiblemente expresaremos nuestras preocupaciones, con el máximo control posible, mediante cabildeo (advocacy) ante las autoridades colombianas y/o de otros países.

### **Qué aportamos, desde este carácter de observadores a estos espacios**

Queremos recalcar la importancia de nuestra participación en estos espacios para poder influir de cara a la consecución de nuestros objetivos fundamentales. Esta participación requiere de un trabajo de formación, de preparación de las reuniones y de coordinación entre diferentes espacios del proyecto.

Nuestros objetivos fundamentales son:

- Promover el respeto y la importancia de los DDHH, del DIH y de la protección de las entidades e individuos acompañados por PBI-Colombia, de modo que estos aspectos se tomen en cuenta en los contenidos de las discusiones y en los procesos de actuación.

- Sensibilizar, recordar y remarcar al Estado Colombiano y a la Comunidad Internacional sobre la necesidad y los compromisos en cuanto al respeto de los DDHH, DIH y protección de la población civil.

En este sentido, en estos Espacios aportamos:

- Compartimos nuestras preocupaciones por hechos y/o tendencias, desde nuestro conocimiento del terreno y experiencia de trabajo en Colombia.
- Aportamos nuestro punto de vista sobre los temas abordados, desde el punto de vista y mandato de PBI-Colombia.
- Intervenimos para promover los objetivos de PBI, ya que consideramos que son un mínimo común de los espacios de coordinación o trabajo donde participamos.
- Sugerimos insumos sobre estrategias, es decir, sugerimos salidas o soluciones para lograr los objetivos arriba mencionados.

## **QUÉ HACEMOS**

- Aportamos opiniones e información pública (ocasionalmente, semipública y verbalmente en este caso) basada en nuestro conocimiento del tema y nuestra experiencia de trabajo en Colombia y siempre con el objetivo de promover los objetivos de PBI sobre protección de los ddhh y las entidades que acompañamos en particular.
- Aportamos, si se requiere, herramientas que faciliten los objetivos comunes de las reuniones o actuación que se pretende, tanto las internas de los Espacios como las tenidas con autoridades civiles y militares o Cuerpo Diplomático, siempre y cuando el objetivo de tales reuniones se centre en temas de nuestro Mandato y no comprometa nuestra independencia de actuación.
- En concreto, colaboramos, si se requiere, en la elaboración de Dossieres informativos que recojan información pública, aludiendo a fuentes fiables y que expresen hechos de manera objetiva, sin interpretaciones añadidas. Como muchos de estos Dossieres se enfocan en recomendaciones de protección y prevención es importante que participemos en su redacción. En estos casos, nuestra firma como Observadores podría aparecer en el Dossier, previo análisis y decisión nuestra.
- Participamos eventualmente en tareas logísticas tales como toma de actas, creación de agendas, moderación, facilitación de reuniones o firma de cartas "administrativas" solicitando entrevistas o rectificación de errores, siempre y cuando este aporte se centre en temas de nuestro Mandato y no comprometa nuestra independencia de actuación.
- Cuando un Espacio escoja estrategias de actuación muy a parte de nuestro Mandato, seguiremos participando aunque de manera menos activa. Como norma general, el documento que salga del debate no irá firmado por PBI ni como observador.

## **QUÉ NO HACEMOS**

- No firmamos como Observadores Comunicados Públicos que impliquen: <sup>1</sup> la denuncia de un hecho o <sup>2</sup> la constancia de un hecho, cuando el comunicado sea la primera fuente. La excepción a la regla se dará cuando la víctima sea de PBI o un/a acompañado/a de PBI.
- No firmamos documentos o comunicados de estos Espacios en los que veamos claramente que se comete una injerencia en los asuntos internos de los Países.
- No vetamos ninguna de las decisiones adoptadas en los Espacios aunque sí podemos hacer aportaciones a la discusión.

## **SOBRE EL TRABAJO INTERNACIONAL DE PBI-COLOMBIA**

**Nota:** para cualquier trabajo político es imprescindible ponerse en contacto con sus Grupos Nacionales o en ausencia del mismo con la Coordinación Regional del proyecto.

La coordinación Europea

### **Los Grupos Nacionales de PBI y sus ejes de trabajo.**

Los Grupos Nacionales (GGNN) son el apoyo fundamental para los proyecto de PBI. Tienen tres ejes de trabajo establecidos por el Comité internacional de PBI y son

- *Búsqueda de Voluntarios para los proyectos*  
Como puede entender, el Proyecto Colombia (COP) lanza muchas peticiones a los GGN por su tamaño y también por la situación actual en Colombia. Es un reto tener a 40 Voluntarios en el terreno cada año y los GGNN trabajan conjuntamente con la Área de RRHH y Outreach para planificar y encontrar nuevos voluntarios para el proyecto. Unos de los GGNN tienen fines de semana de orientación en sus países donde gente interesada en ir a los proyectos pueden informarse sobre el trabajo y mandato de PBI. A la vuelta es siempre beneficioso al Voluntario colaborar con el GGNN asistiendo o facilitando estos fines de semana como tendrán una experiencia invaluable para transmitir
- *Búsqueda de financiación*  
El presupuesto del COP es alrededor de 1 millón y medio de dólares cada año. En la oficina en Londres hay un encargado de búsqueda de financiación quien con los GGNN siempre coordina las peticiones a organizaciones o a los ministerios de las cuales los GGNN pueden cobrar un porcentaje para la administración de la aplicación manteniendo así las oficinas y apoyando al trabajo de los otros ejes.
- *Trabajo político y trabajo de la Red de Apoyo para los proyectos.*  
El trabajo político para el COP tal vez es el trabajo más fácil para realizar como nuevo voluntario antes de irse a Colombia. Por la situación actual en Colombia estamos siempre buscando nuevas personas para entrar a la Red de Apoyo y nuevos contactos políticos para dar continuación al trabajo de incidencia. Siempre en coordinación con los GGNN o con el Representante Regional los nuevos voluntarios pueden realizar reuniones con parlamentarios tanto nacionales como europeos, la idea es que en base de ser un constituyente de estos parlamentarios pedimos cartas de apoyo al trabajo de PBI y al voluntario que luego se puede presentar a la embajada. También los nuevos voluntarios pueden pensar en reunirse con sus ministerios de asuntos Exteriores. Normalmente suelen ser los encargados de Colombia o América Latina es decir los puestos técnicos dentro del ministerio. Donde no hay grupos nacionales para coordinar este trabajo pues el Representante Regional se encarga de acompañar al nuevo Voluntario a estas reuniones. Hay que decir que normalmente cada voluntario será presentado a su embajada no más llegar en Bogotá entonces es siempre buenísimo resaltar este trabajo previo con contactos políticos y presentar las cartas de apoyo conseguidas como parte de esta reunión inicial.  
Después hemos encontrado que es más fácil conseguir una reacción de estos contactos en casos de emergencia y dando un seguimiento muy cercano pues a final la mayoría de los contactos terminan incorporándose a la Red de Apoyo.

### **El Parlamento Europeo (PPEE)**

Hasta ahora el PPEE tiene unos 600 parlamentarios de los 15 países estados miembros de la Unión Europea (UE) Es la única entidad de la UE elegida y por ende representativa de la población civil europea y tiene la responsabilidad de monitorear las otras instituciones de la UE. El enfoque del trabajo con el PPEE es básicamente conseguir parlamentarios para la Red de Apoyo. Es decir personas quienes en momentos de emergencia que pueden responder en forma de cartas u otras actuaciones para lograr una cierta presión hacia el gobierno Colombiano directamente o en a través de la Embajada Colombiana en Bruselas. Hasta ahora hay como 30 miembros del parlamento en la Red de Apoyo. Hay que entender que los miembros del parlamento Europeo llevan a Bruselas sus políticas nacionales es decir el contacto debe ser a través de los grupos nacionales en cada país o en caso de ausencia del grupo nacional de PBI a través del Rep Regional siempre en coordinación con el voluntario nuevo.

### **La Comisión Europea**

La Comisión Europea es el poder ejecutivo de la UE, es decir tiene el mandato de ejecutar a las decisiones tomadas por el Consejo siempre después de que tales decisiones han sido aprobadas por el PPEE. El Representante Regional Europeo debe tener contacto no solo con el encargado de Colombia pero también con los distintos departamentos que tiene relación directa con el trabajo o sea el de los países Andinos, la unidad de DDHH y Democracia. El jefe de todo es el Comisario de Relaciones Exteriores de la Comisión Europea. El COP tiene una relación establecida con el

gabinete del comisario. La Delegación de la Unión Europea en Colombia es el punto de referencia para el equipo y debe desarrollar siempre en coordinación con el Representante Regional Europeo las estrategias en cuanto a como trabajar la Comisión.

### **El Consejo de Ministros**

Es el poder legislativo de la UE. Es aquí donde deciden la política frente a Colombia que la Comisión luego debe ejecutar. Para el proyecto nos interesan sobre todo las reuniones del Comité Latino Americano del Consejo en breve Colat. Hay dos reuniones al mes. A una viene los encargados de Colombia o Latino América de las Capitales europeas que obviamente tiene un perfil mas alto que la otra que solamente suelen ir las personas encargados de las misiones diplomáticas ante la UE. El COP trabaja varios puntos de incidencia para lograr que nuestras preocupaciones están dentro de las agendas de estas reuniones; son los siguientes, Las Misiones Diplomáticas ante la UE, los ministerios de Asuntos Exteriores en cada país miembro de la UE a través de los Grupos nacionales y las Embajadas en Colombia.

### **Organizaciones de DDHH y DIH**

En Bruselas el COP trabaja con cierta cercanía con varias organizaciones de DDHH trabajando sobre Colombia la principal siendo la Oficina Internacional de DDHH Acción Colombia ODHACO. Trabajamos también con Amnistía Internacional, la OMCT, la Federación Internacional de DDHH, FIDH, y con la Coordinación Belga para Colombia. Intentamos trabajar y coordinar el trabajo de los grupos nacionales para tener una cierta incidencia en las otras coordinaciones nacionales trabajando por Colombia en Europa.

### **El enfoque del Trabajo en Ginebra**

Todo el trabajo en Ginebra gira alrededor de la Comisión de DDHH que se celebra en marzo/ abril cada año. El COP trabaja tanto con los mecanismos especiales de la ONU como la Oficina de Alto Comisionado. Trabajamos las Misiones Diplomáticas ante la ONU de los países de donde tenemos voluntarios y también con organizaciones de DDHH y de DIH trabajando en Ginebra. El trabajo se realiza en tres viajes anuales dos preparatorios y uno para estar en la Comisión misma en abril normalmente cuando la Representante Especial para los Defensores de DDHH presenta su informe ante la Comisión.

## **LA RED DE APOYO DE PBI-COLOMBIA**

**NOTA:** Este documento pretende servir de guía sobre como construir, mantener y activar una Red de Apoyo para PBI-Colombia en sus países.

### **Qué es la Red de Apoyo de PBI-Colombia**

Es importante notar la distinción entre la Red de Apoyo (RdA) y la Red de Urgencia (RdU). La Red de Apoyo de PBI Colombia es un mecanismo adicional a la Red de Urgencia que el proyecto Colombia ha visto necesario crear para poder responder efectivamente a los graves problemas de seguridad que sufren los defensores colombianos de derechos humanos dentro del contexto del conflicto armado en el país. La Red de Apoyo consiste en contactos DE UN ALTO NIVEL, personas en posiciones de influencia que podrían tener más peso a la hora de ejercer presión sobre las autoridades colombianas. En un caso dado el proyecto Colombia podría decidir activar no la Red de Apoyo sino la Red de Urgencia, o eventualmente activar las dos redes a la vez, sin embargo hasta ahora se ha evaluado que la Red de Apoyo nos sirve más que la Red de Urgencia como herramienta que aplica presión de manera efectiva donde hay que aplicarla.

### **Cómo construir una Red de Apoyo para PBI Colombia en su país?**

#### **1. *hacer lista de posibles contactos/miembros de la RdA***

Lo importante de los contactos es que sean de calidad más que de cantidad. Siempre va a ser mejor contar con 15 contactos de peso que sabemos que van a responder que con 40 que no están bien enterados de como funciona la Red de Apoyo, o que realmente tienen poco 'peso político'.

Es importante también que los parlamentarios o partidos políticos sean de diferentes posiciones políticas – nos interesa tener no solamente a políticos de la izquierda (verde, rojo, del color que sea) sino también del centro o de la derecha. Se trata de buscar un balance

Ejemplos de personas o entidades en 'posiciones de influencia' podrían ser:

- Miembros de parlamentos (de países o del parlamento europeo) que tengan un Interés en temas de derechos humanos o Colombia.
- instituciones y partidos políticos
- Representantes de organizaciones internacionales no gubernamentales y agencias
- Entidades/representantes de la iglesia
- académicos y representantes de universidades
- personalidades públicas

### 2. *establecer el contacto con los posibles miembros de la Red de Apoyo*

Enviar información y materiales de publicidad a los contactos. Se adjunta un ejemplo de una carta que se podría utilizar para presentar la Red de Apoyo. Junto con la carta recomendamos que se envíe también material de publicidad tanto del grupo nacional como del Proyecto Colombia - por ejemplo los libritos o trípticos verdes de PBI Colombia.

### 3. *cuadrar reuniones con contactos*

Al cabo de un tiempo (2 semanas?) se debe llamar a los contactos para cuadrar reuniones con ellos. Estas reuniones deben aprovecharse para presentar el trabajo de PBI Colombia y explicar la manera de funcionar de la Red de Apoyo. El objetivo de las reuniones es conseguir que entiendan bien el trabajo del proyecto y que se comprometan a ser parte de la Red de Apoyo. Se debería explicar que formar parte de la Red de Apoyo consiste en comprometerse a responder a las activaciones (las solicitudes de actuación) de PBI Colombia. Estas respuestas pueden consistir en mandar cartas/faxes o llamar por teléfono o en algún caso cuadrar reuniones con las autoridades que nombremos. Su papel es el de expresar ante las autoridades su apoyo para el trabajo de PBI en Colombia y mostrar su preocupación por la seguridad de la gente involucrada en el caso. Se explica que por lo general se pedirá que actúen no más que 3 veces al año. Se puede llevar ejemplos de activaciones previas de la Red de Apoyo y nombres de otras personas o entidades de la Red.

## **Cómo mantener una Red de Apoyo en su país?**

Mantener la Red de Apoyo en cada país significa mantener el contacto con los miembros, y hacerles llegar información sobre el trabajo y las preocupaciones de PBI en Colombia para que cuando activemos la RdA ya estén más o menos al tanto de la situación actual en el país.

### *Informaciones que enviar*

- el Paquete de Información Mensual (PIM) se envía a los miembros de la RdA que expresen un interés en recibirlo y que tengan un interés específica en los temas de Colombia. Es información detallada y solamente se produce en castellano así que para varios miembros sería demasiado específica.
- El Focos de Interés se recibe por todos los miembros de la Red de Apoyo
- El Enfoque Colombiano se envía a todos los miembros de la Red de Apoyo

### *Reuniones periódicas:*

El grupo nacional puede realizar reuniones periódicas con los miembros de la RdA, en la medida en que éstas sean necesarias para mantener el contacto con el miembro.

### *Visitas exvoluntarios/as:*

La salida de un voluntario de su país para el equipo en Colombia es un momento que debe aprovecharse para presentar el voluntario a los miembros de la Red de Apoyo y para mantener el contacto con los miembros o para introducir nuevos miembros a la Red. Está claro que no se trata de entrevistarse con todos los miembros pero se suele sugerir que los voluntarios nuevos se reúnen antes de salir para Colombia con su miembro de parlamento y/o autoridades nacionales.

## **Cómo activar la Red de Apoyo**

PBI Colombia puede decidir activar la Red de Apoyo en un momento dado si evalúa que la presión internacional puede contribuir de esta forma a garantizar la seguridad del equipo de PBI o de las organizaciones que acompañamos.

1. PBI Colombia envía un texto de activación detallando el caso (o los casos) y la información de contexto. Se explica también que son las actuaciones que se está pidiendo de parte de la RdA. Se envía en inglés y español. Los grupos nacionales de otros idiomas se coordinan para hacer la traducción.
2. Los grupos nacionales envían el texto a los miembros de la Red (siempre por correo electrónico si posible). En caso de aclaraciones los miembros de la RdA se ponen en contacto con el grupo nacional. Si el grupo nacional no puede responder a la duda se comunican con la oficina de PBI Colombia.  
*El grupo nacional mismo también responde a la activación, es decir envía cartas o hace llamadas telefónicas a las autoridades pertinentes tal y como se explica en la activación.*  
*PBI Colombia en un caso dado puede pedir que los grupos nacionales mismos actúen de otra manera específica – por ejemplo que se reúnan con las embajadas Colombianas de su país o con sus ministerios de asuntos exteriores.*
3. los grupos nacionales retroalimentan sobre cualquier reacción tanto de parte de las autoridades Colombianas como de parte de la RdA.
4. y luego también retroalimentan con una evaluación breve de como ha sido la activación, sugerencias para mejorar, dudas, aclaraciones.

### **Sobre el riesgo de ‘quemar’ la Red de Apoyo.**

Tenemos que ser conscientes de que pedir demasiado de la RdA puede tener el resultado de que se queme la RdA. Siempre habrá algunos miembros que trabajan en el mismo campo que nosotros y por lo cual siempre van a responder. Sin embargo existen otros que se molestarán si les pedimos varias actuaciones al año. Es también responsabilidad del grupo nacional que conoce la persona o entidad el saber si corremos el riesgo de ‘quemar’ la RdA. Favor de comunicarse con la oficina de PBI Colombia si se considera alta la posibilidad de ‘quemar’ a un miembro o varios.

#### **Ejemplo de carta para establecer contacto con posibles miembros de la Red de Apoyo**

Estimado/a.....

Reciba un saludo cordial de Peace Brigades International (PBI)....

Nos dirigimos a Usted con referencia a la Red de Apoyo para el proyecto de Peace Brigades International (PBI) en Colombia. Como Usted tal vez sabe PBI trabaja a través de una presencia internacional para apoyar iniciativas locales en pro de los derechos humanos y para la resolución de conflictos en varios países en todo el mundo, entre ellos en Colombia. En Colombia además de brindar acompañamiento físico protectorio, equipos de voluntarios de PBI trabajan para producir información sobre la situación de derechos humanos en el país y realizan un trabajo extenso de relaciones públicas con autoridades y entidades locales.

La Red de Apoyo de PBI Colombia consiste en una gran cantidad de contactos en la mayoría de los países europeos y en Norte América. Trabaja para la protección de voluntarios de PBI, de defensores de derechos humanos y de comunidades de desplazados en Colombia. Esta protección se crea a través de muestras de interés, expresiones de preocupación y presión política ante las autoridades pertinentes.

En vista de la situación actual en Colombia y la gravedad de los últimos acontecimientos, el acompañamiento internacional se considera fundamental para crear un espacio seguro para los derechos humanos. La Red de Apoyo aporta a la consolidación de este espacio y a la protección a través de la conscientización al nivel internacional.

Para lograr el impacto máximo de este apoyo estamos actualmente trabajando para fortalecer la Red de Apoyo en ..... (este país). Buscamos a organizaciones e individuos de influencia, como por ejemplo entidades gubernamentales y no gubernamentales, agencias internacionales, miembros de parlamentos, instituciones académicas, de la iglesia entre otros, que tengan un interés en Colombia pero que estén radicados en .... (este país).

PBI alimenta la Red de Apoyo con información sobre nuestro trabajo y la situación en Colombia. Se le enviarán publicaciones y se le pedirán reuniones periódicas. En caso de que se evalúa que la situación

exige una atención especial le enviaremos informaciones detalladas de acontecimientos y casos y pediremos que se haga conocer su interés y apoyo ante las autoridades colombianas. El objetivo de esta presión es que se nos dé a PBI y a organizaciones colombianas de derechos humanos el espacio necesario para movernos y trabajar sobre el terreno.

Le escribimos con la esperanza de que tenga interés en integrarse a la Red de Apoyo. Se le pedirá que escriba cartas y exprese preocupación quizás 2 o 3 veces al año. Su aporte ayudará de manera muy concreta a defensores de derechos humanos y comunidades de desplazados en Colombia que enfrentan peligros y amenazas por su trabajo legítimo en la defensa y la promoción de los derechos humanos y la justicia social.

Adjunto más información sobre PBI Colombia para su interés. Si tiene alguna duda o aclaración por favor no duden de ponerse en contacto conmigo.

Le agradecemos con antelación su interés y colaboración en este asunto.

Cordialmente  
PBI (su país)

## **LOS TALLERES DE APOYO A LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL**

El trabajo de acompañamiento incluye un área de "talleres". En la práctica, esto supone distintos tipos de actividades grupales con los equipos y organizaciones a los que se acompaña. Estos talleres constituyen espacios colectivos para compartir experiencias y ayudar a las personas y grupos a enfrentar el impacto de la violencia.

Trabajamos desde un enfoque comunitario, con cuidado de no patologizar ni tener un enfoque individualista para problemas que son sociales, y con la perspectiva de fortalecer a las personas, equipos y comunidades.

El aporte que hacen estos talleres es la posibilidad de analizar los problemas habituales que tienen que enfrentar los defensores de derechos humanos y comunidades desplazadas, desde la perspectiva del fortalecimiento personal y el apoyo mutuo. A pesar del grave impacto de la violencia, muchos de esos problemas no pueden abordarse colectivamente debido al ritmo de trabajo, la dificultad de entrar en cuestiones personales o la tensión política. Quedan frecuentemente en el ámbito de lo personal y se hacen sólo evidentes en casos muy problemáticos (cuando una persona está muy afectada, o estalla el conflicto). El espacio de trabajo en talleres, a partir de una metodología participativa, permite: compartir ideas y experiencias; aprender unos de otros; fortalecer las relaciones entre sí.

Sin embargo, este trabajo adquiere características distintas según el proceso del grupo con el que se trabaja. Algunos ejemplos muy diferentes son: formación de líderes comunitarios sobre esta problemática; apoyo a equipos que han sufrido experiencias de violencia (apoyo mutuo); trabajo sobre la dinámica de equipo (abordaje del impacto de la violencia y tensión en un grupo concreto); compartir experiencias de procesos organizativos (memoria colectiva, resistencia, etc.) de otros países; preparación para situaciones de riesgo; acompañamiento a las víctimas, etc.

Todo ello supone recoger las demandas de los grupos y comunidades, hacer un análisis de sus necesidades y preparar algunas actividades y talleres de apoyo. La estrategia de acompañamiento a cada grupo u organización varía según esas claves, tratando de pensar en un proceso de acompañamiento con una continuidad (los talleres se relizan en tres periodos de mes y medio al año, lo que permite preparar los talleres y tener una cierta capacidad de respuesta frente a las demandas del momento).

### **Demandas de los grupos locales y talleres realizados**

Si bien todos los grupos han acogido muy favorablemente y han demandado el trabajo con talleres que complementa el acompañamiento, entre las demandas recogidas hay una variabilidad importante: desde talleres de sensibilización, con carácter bastante abierto, sobre Derechos

Humanos y el papel de PBI, hasta talleres sobre resolución de conflictos, basados fundamentalmente en la identificación y análisis de conflictos comunitarios, sociales y organizativos de cara a la elaboración de alternativas y propuestas de solución, y talleres de salud mental y reconstrucción del tejido social, en sus diferentes vertientes. En este último abordaje, se recogen problemáticas específicas de los grupos, que van desde el miedo como obstáculo para esa reconstrucción, hasta los efectos de la desaparición forzada en los familiares y los problemas de los grupos afectados por su trabajo bajo condiciones de estrés y amenaza vital permanente.

### **¿Qué temática trabajamos?:**

Globalmente, entendemos el trabajo con talleres sobre la Reconstrucción del Tejido Social, como un trabajo orientado a generar espacios de apoyo para el acompañamiento integral a las Organizaciones de Derechos Humanos con las que se trabaja.

- Análisis psicosocial del contexto: Finalidades y efectos de la violencia política.
- Efectos psicosociales de los traumas sociopolíticos: individuales, familiares, colectivos, afrontamiento y apoyo social.
- Intervención psicosocial: apoyo comunitario, formas de reparación. Los testimonios, experiencias colectivas, interpretación y formas de devolución. Formas de trabajo comunitario: Conocimiento, Confianza, Comunidades, Sentido, Grupo familiares, Activación, Agentes-clave, Acompañamiento, Redes de apoyo.

### **Objetivos generales de los talleres**

El acompañamiento internacional de PBI proporciona un espacio de trabajo con las organizaciones de DDHH que facilita procesos de encuentro, reflexión sobre la realidad y desarrollo de algunas herramientas para mantener sus espacios de trabajo.

Desde esta perspectiva, los objetivos generales del trabajo por medio de talleres, se orientan hacia:

- Apoyar espacios de encuentro, reflexión y capacitación sobre herramientas de trabajo en la reconstrucción del tejido social a los grupos con los que se trabaja.
- Favorecer un seguimiento y aportar elementos de trabajo de acompañamiento a las ONG y al Equipo de PBI.
- Contextualizar el proyecto de superación de las secuelas de la violencia, en el marco de los procesos de reparación social.
- Compartir experiencias y adquirir conocimientos sobre los núcleos psicosociales de reparación: miedo, duelo, memoria colectiva.
- Adquirir algunas herramientas de trabajo respecto a la reconstrucción del tejido social: miedo, memoria histórica, resistencia, acogida y reestructuración de experiencias traumáticas.

### **Conclusiones**

Ante la diversidad de las demandas, consideramos necesario hacer unas observaciones con el objeto de mejorar el tipo de respuesta, buscando fundamentalmente dos objetivos:

- que la demanda esté bien definida, concretada y justificada al interior del contexto de la organización y/o grupo que la solicite;
- posibilidad real de dar respuesta en el momento y en el medio plazo por parte de las personas responsables del equipo de formación.

A estos dos objetivos habría que añadir un tercero general respecto a la necesidad de que la demanda se inscriba en el área de trabajo e intervención de PBI.

### **Tipología de los talleres de apoyo a la reconstrucción del tejido social**

En este documento vamos a comentar cuáles son los distintos tipos de talleres que se trabajan. La idea es tener una pequeña idea de cuáles son los talleres y en qué consisten. Excepto la persona del equipo encargada de talleres, el resto no vamos a tener ninguna responsabilidad respecto al tema.

### **Talleres de apoyo mutuo**

En este modelo de talleres, se trabaja con grupos en situación crítica (asesinatos en Ongs de derechos humanos, familiares tras una masacre, desplazados...). El taller se centra en el manejo de la situación y la elaboración de la misma, así como en facilitar pautas a quienes van a hacer el seguimiento.

<p><b>Grado de confianza</b> Con ONGs muy cercanas <b>Continuidad</b> Alguna ONG se hace cargo del proceso. Apoyo en momentos concretos de seguimiento. <b>Frecuencia</b> En situaciones graves o grupos de familiares cercanos. <b>Papel de la persona facilitadora</b> Manejo de situaciones críticas y dolor en el grupo. Núcleos comunes de experiencia. <b>Riesgos</b> Importante carga afectiva en el grupo. Procesos de duelo. Algunas personas pueden mostrarse más afectadas. No cerrar procesos (tiempo, etc.)</p>
--

### **Acompañamiento a procesos de grupo**

En este modelo de talleres, se trabaja con grupos concretos (Ongs de derechos humanos, familiares, equipos que hacen acompañamiento...).

El taller se centra en el impacto del trabajo en el grupo, así como en los conflictos que surgen en el mismo y en las maneras de enfrentarlos. Es un taller que gira, por tanto, en torno a la dinámica del propio grupo.

<p><b>Grado de confianza</b> Muy grande y personal; manejo reservado de la información. <b>Continuidad</b> Periódicos, según demanda; frecuente en situaciones de crisis o pre-crisis; necesidad de hacer seguimiento y valorar resultados posteriormente. <b>Frecuencia</b> Lo hacemos poco, pero sí en situaciones críticas o con ONGs muy cercanas. <b>Papel de la persona facilitadora</b> Análisis previo de los problemas del grupo. Acuerdo de tocar los problemas. Buen conocimiento previo del grupo. Actitud facilitadora (regular participación y sistematización de su experiencia) Necesidad de terminar con propuestas suyas <b>Riesgos</b> Entrar en sus conflictos. Uso de una "parte" contra la "otra". Dejar problemas abiertos mal planteados</p>
--

### **Apoyo y formación psicosocial**

En este modelo de talleres, se trabaja con ONGs de derechos humanos y Equipos de acompañamiento.

El taller se centra en contenidos concretos (Apoyo psicosocial, Seguridad, Resolución de conflictos, Metodología) que pueden serles útiles para su trabajo, así como para manejar el impacto del mismo en las personas y en los equipos. Los distintos temas tienen una componente personal y emocional importante.

<p><b>Grado de confianza</b> Con ONGs con las que trabajamos. Valorar el grado de confianza interno en caso de varias ONGs en el taller <b>Continuidad</b> Menor necesidad de continuidad si se apoya en materiales. Continuidad con nuevos "temas" <b>Frecuencia</b> Habitualmente con ONGs que trabajamos. Parte del proceso de acompañamiento <b>Papel de la persona facilitadora</b> Facilitar explicaciones, esquemas, experiencias. Materiales de apoyo. Actitud facilitadora: grupos, etc <b>Riesgos</b> En función del tema: experiencias dolorosas que surgen. Abrir procesos y no cerrarlos. Suplir sus carencias (hacer sus materiales)</p>
--

### **Formación y apoyo a proyectos**

En este modelo de talleres, se trabaja con grupos concretos (Ongs de derechos humanos que hacen formación psicosocial, equipos que hacen acompañamiento a comunidades afectadas por la violencia, proyectos de recuperación de la memoria...).

El taller se centra en sus experiencias de trabajo, y se plantea como un proceso de elaboración y aprendizaje de contenidos necesarios para desarrollar su trabajo.

<p><b>Grado de confianza</b> Menor necesidad de confianza interna en el grupo <b>Continuidad</b> Según acuerdo de formación <b>Frecuencia</b> Con equipos de atención a víctimas de desplazados que dan continuidad. Aumentar nuestra cobertura</p>
---

## CONSENSO, PRINCIPIO Y FORMA DE FUNCIONAMIENTO.

### El consenso. Una introducción

En una comunidad de personas hay muchas modalidades de toma de decisiones y seguramente ninguna de ellas es perfecta. Muchos de nosotros hemos creído en una cultura que considera la democracia de estilo occidental un valor supremo, donde el principio de "un hombre, un voto" es el único poder que cada uno necesita. No obstante, incluso en aquellas mismas naciones que creían fuertemente en las virtudes de la democracia occidental parece extenderse la desilusión sobre su capacidad de cambiar las cosas significativamente.

La **democracia** parece reducirse a poder elegir un ejecutivo que toma todas las decisiones. Para la mayoría de nosotros tal delegación de nuestro poder personal nos podría parecer un gesto no muy diferente del de lanzar la moneda al aire. En el voto democrático, habitualmente, a niveles macro o micro, una minoría significativa queda profundamente descontenta del resultado. Por esto, aunque tal minoría acepta el resultado del voto, desde el momento que acepta las reglas del juego, puede oponer una resistencia activa o minar el resultado obtenido trabajando en la oposición solo con vistas a la próxima oportunidad de voto.

El **compromiso** es otro método para tomar una decisión, habitualmente a través de una negociación. Dos o más partes anuncian su diferente posición e intentan aproximarse entre ellas con medidas, concesiones y pasos graduales y recíprocos. Esto puede a menudo llevar a un descontento de todas las partes, con el resultado que nadie obtiene realmente lo que deseaba.

El **consenso**, que aquí presentamos, es un método más creativo para tomar decisiones. Es un proceso en el que no puede tomarse ninguna decisión a menos que todos los presentes tengan la deliberada voluntad de aceptarla. El consenso, en teoría, es el producto del mejor esfuerzo de pensamiento creativo realizado por todos, y coloca la prioridad en la cohesión y la estabilidad del grupo, más que en el ansia de llegar a soluciones y respuestas rápidas. El proceso consensual puede ser lento y difícil. Hay el deseo de reconocer que el problema de cada miembro del grupo es un problema de todo el grupo. En cualquier caso, si las minorías son escuchadas, no solo la decisión final es a menudo mejor que la que la mayoría podría imponer rápidamente, sino que tal decisión tiene más probabilidad de recibir un amplio apoyo en el momento de su realización.

La primera y fundamental condición para que el consenso sea posible es que cada miembro del grupo se sienta comprometido a hacerlo funcionar. Por otro lado es muy importante la presencia de un persona facilitadora del proceso que sea imparcial. Esto es necesario para poner el proceso decisional bien sólido en las vías que lo caracterizan y no perder el foco de las propuestas en juego.

### Un esbozo de procedimiento básico.

Hay muchos modelos de consenso en otros tantos manuales, escritos desde los años `70 hasta hoy, sobre todo en países anglosajones, que vienen de la observación de la experiencia de grupos religiosos, comunidades indígenas africanas, asiáticas y sudamericanas, organizaciones no violentas y otras realidades.

Un procedimiento básico puede parecerse al siguiente:

1. Definir y formular en grupo el problema o la decisión que debe tomarse. Es una ayuda si se consigue hacerlo teniendo separados problemas y preguntas de las personas que los plantean.
2. Generar en grupo, en una atmósfera libre y no juzgante, posibles soluciones. Éstas se escriben sobre un cartel. Todas, incluso las más absurdas. Buscadas con un nivel de energía alto, con sugerencias rápidas, instintivas e intuitivas.
3. Crear un espacio para las preguntas de aclaración sobre las soluciones generadas.

4. Discutir las opciones anotadas. Modificando algunas, eliminando otras, se desarrolla una breve lista. ¿Cuál son las favoritas?
5. Explicitar las propuestas, o aquéllas que se hayan seleccionado, para que éstas queden claras a todos.
6. Discutir los pros y contra de cada propuesta, garantizándoles que todo el mundo tenga la posibilidad de contribuir al debate.
7. Si hay grandes objeciones volver de nuevo al apartado 6 o, a veces, al 4 (esto es lo que hace en ocasiones que consumamos tiempo y se practique la paciencia...).
8. Si no hay grandes obstáculos, formular la decisión y verificar entre todos si hay un acuerdo sobre su definición final.
9. Reconocer las posibles objeciones menores e incorporar las enmiendas propuestas con espíritu amistoso.
10. Discutirlas.
11. Verificar el consenso.

Cuando el proceso decisional se reinicia parece a veces que ha tomado en consideración opciones diferentes, modificado las propuestas, y os encontráis ahora en desacuerdo con lo que se ofrece, pudiendo considerar la posibilidad de formas de oposición que no tienen en cualquier caso como rehén el progreso del grupo:

- **el no - apoyo:** "no veo la necesidad de tal decisión, pero consenso" ;
- **las reservas personales** (transcritas en el acta de la reunión, si lo quieren). " pienso que tal vez es un error pero puedo consentir" ;
- **estar aparte:** "personalmente no puedo hacer esto, pero no impediré a otros hacerlo por el grupo".

Para que la decisión esté adoptada, decíamos, es necesario el compromiso de cada miembro, no solamente del que levanta más la voz, del que articula mejor su pensamiento, o del más conocido. Pues será responsabilidad y preocupación del grupo escuchar y dar respuesta a todos los participantes, teniendo en cuenta sus contribuciones. Eso de vida no solamente a grupos más igualitarios, sino que además produce incluso grupos con un sentido de autorealización mayor, en los cuales cada miembro, con su propio estilo relacional y comunicativo, tiene la posibilidad de sentirse incluido e importante. La responsabilidad se distribuirá así más equitativamente, y los miembros se convertirán en más sensibles e implicados. Un paso importante, esto, en la dirección de la disminución de aquel difuso, y a menudo visible, sentido de separación entre individuos que pertenecen a un grupo, y que a menudo puede ser causa de profundas divisiones y sufrimientos.

### **El "bloqueo" y sus alternativas.**

Creo que el derecho del individuo de "bloquear" una decisión querida por el resto del grupo, es uno de los fundamentos del proceso de decisión consensuada. La posibilidad del individuo de bloquear una decisión consensuada en el grupo fue originariamente introducida en las comunidades kuaqueras para garantizar un posterior filtro y verificación contra posibles derivas fanáticas de la comunidad de iguales, que habría podido ser traicionada por líderes carismáticos y directivos.

"Bloquear" una propuesta que ha tenido un extenso debate y es el fruto de una síntesis colectiva es un acto muy serio. Debería hacerse con mucha conciencia y después de una atenta reflexión. Seguramente no sobre la estela de sentimientos de aversión por el grupo y del sentido de frustración que puede derivar de no ver satisfechas plenamente las propias expectativas y los propios deseos. El "bloqueo" debería basarse en cuestiones de principio; algo que resguarde la ética, hechos específicos, probables consecuencias negativas para el grupo, fuertes y difusas preocupaciones al interior del grupo, más bien que sobre la base de preferencias personales o impulsos egoístas.

Un bloqueo implica por otro lado la responsabilidad, para quien lo ha colocado, de presentar una propuesta concreta sobre como seguir el proceso decisorio. En este punto pueden tenerse en cuenta distintas opciones: declarar que no vamos a tomar, por el momento, el consenso y remitir

la decisión a un encuentro futuro (especificando en cualquier caso qué pasos se sugiere dar, mientras tanto, para tratar de aclarar la cuestión o para producir nuevas propuestas), aclarar el clima emotivo del grupo, reiniciar el proceso decisorio para buscar nuevas soluciones más satisfactorias. Una opción puede ser incluso, para quien no se reconoce de ninguna forma en la decisión que el grupo tiene intención de tomar, de considerar el abandono del grupo mismo.

### **Medios y fines.**

Para grupos que se ocupan de la acción directa no violenta o que quieren desarrollar un mayor sentido de comunidad, el proceso decisorio de consenso no es solamente un método para tomar decisiones, sino incluso una manera de construir relaciones comunitarias, confianza, sentido de seguridad y apoyo mutuo, importante sobre todo en los períodos de estrés, tensión y emergencia. Eso pide compromiso, paciencia, y la voluntad de reconocer la primacía del bien colectivo del grupo sobre el propio interés personal. No es ciertamente un proceso apto para decisiones rápidas, pero puede ciertamente ayudar a construir una base segura sobre la cual decisiones de emergencia pueden tomarse sin que el grupo no los reconozca como propias. Es un método que pasa a ser poco a poco más de snello y fácil con la práctica y el compromiso continuo.

Una parte del movimiento pacifista adoptó tradicionalmente este método, principalmente porque representa un intento deliberado de unir sus métodos de acción y sus fines. Si queremos un mundo en paz donde cada una pueda vivir teniendo garantía de justicia y equidad, deberíamos practicar este mismo estilo de vida aquí y ahora.

### **El método de consenso.**

#### **El clima decisonal.**

Sobre todo hay que aclarar bien que consenso no significa unanimidad. En caso de unanimidad todos en el grupo están de acuerdo, todos están convencidos de haber hecho la mejor elección en este momento, todos son "vencedores". El proceso de decisión por consenso tiene por el contrario origen en un conflicto: ¡no todos están de acuerdo!

El grupo debe tener claro que lo importante es que la decisión se tome, y que para bien del grupo eso debe hacerse respetando la posición de cada miembro. Todos son invitados a facilitar el proceso buscando de dejar aparte vivencias personales o posibles conflictos interpersonales. Todos los componentes del grupo tienen la misma información. Se pretende aclarar lo más posible la diferencia entre las posiciones en conflicto y los puntos que éstas tienen en común. Se pretende incluso aclarar la situación emotiva, para comprender cuánto pesa sobre el conflicto, cuánto influye sobre la racionalidad y porqué. Para todo esto puede ser útil la figura del persona facilitadora, que puede incluso participar en las decisiones concentrándose en su papel.

#### **El proceso.**

Se comienza con un debate a pequeños grupos (de dos - cinco personas) para permitir y estimular la expresión de opiniones, consideraciones, dudas, perplejidades. Las conversaciones a dos, los debates a pequeños grupos y las posibles pausas de reflexiones personales también son útiles para comprobar cuánto pesa el liderazgo, el protagonismo, los conflictos personales, etc. Como dijimos antes, en efecto, cada uno debe evaluar su posición poniéndolo en relación al bien del grupo y no a su afirmación personal.

Después se discute en pleno, buscando determinar la tendencia de las decisiones y los obstáculos. Puede ser útil hacer sondeos para incluir las distintas posiciones.

Después de todo esto, el persona facilitadora plantea la cuestión. Si se está de acuerdo (unanimidad), la decisión se toma. Si por el contrario no hay acuerdo unánime, puede ser que las razones del desacuerdo no sean tan fuertes e importantes que puedan bloquear la decisión. En este caso, una parte consiente con las posiciones de la otra ("no estoy de acuerdo, pero las razones no son tales a me impidan, aquí y ahora, consentir"). Por otro lado, si este consenso no es posible, hay bloqueo de la decisión.

## **El consenso**

Hay consenso cuando cada persona está de acuerdo con que la decisión sea tomada para bien del grupo, aunque habiendo personas en desacuerdo no hay sin embargo razones tan importantes como para bloquearla.

Cuando se incorpora al consenso, generalmente la parte que está de acuerdo se compromete a apoyar la decisión tomada y a trabajar activamente para que se realice ("En el momento que, aún no estando completamente de acuerdo, no me parece productivo bloquear aquí y ahora la decisión y doy el consentimiento, no boicotearé su realización, y me comprometo a respetarla"). Hay otra posibilidad: estar de acuerdo porque el grupo prosiga el trabajo, pero retenerse de compromiso activo. Este sólo ocurre cuando las razones del desacuerdo son estrictamente personales ("habéis decidido pedir fondos a la Unión de Carniceros. Yo soy vegetariano. No bloqueo la decisión porque estoy de acuerdo en el hecho que hay necesidad de dinero, no hay alternativas concretas, sin embargo no pediré un peso!"). Lo importante es que la posición sea explicitada y motivada y no se trate de un desacuerdo oculto, que se traduce en boicot.

## **¿Si se bloquea la decisión?**

El grupo debería buscar nuevas posiciones, una tercera vía sobre la que las partes se incorporan al consenso, un compromiso respetuoso de las partes.

Hay algunas actividades muy útiles para salir del bloqueo decisorio:

- descomposición de la decisión en subpuntos, de modo que se concreten las cuestiones que causan el bloqueo.
- reconsideración profunda de las razones del bloqueo
- intervención de mediadores externos
- trabajo en pequeños grupos
- demostraciones
- juegos para bajar la tensión
- silencio por algunos minutos o por algunas horas
- ejercicios de escucha activa

Algunos obstáculos para el consenso

- competitividad (pensar solamente en términos de gana/pierdo y verdadero/falso)
- pensar en sí mismo y no al grupo
- miedo y ocultamiento de los sentimientos y los conflictos
- dependencia de la autoridad, necesidad del líder
- prejuicios

## **La facilitación de los procesos decisionales participativos y orientados al consenso.**

La facilitación inherente a los procesos decisionales participativos y orientados al consenso contempla una serie de comportamientos, instrumentos y técnicas que tienen la intención de ayudar al grupo a tomar las decisiones, o simplemente a consultarse, de manera constructiva, que es eficaz en el plano del contenido, satisfactorio en el plan de las relaciones, coherente con los valores y los propósitos del grupo.

La facilitación, para funcionar, no puede nunca ser impuesta; debe ser exigida por el grupo o como mínimo aceptada por todos sus miembros. Por lo tanto la facilitación es una participación que siempre debe ser explicitada y presentadas claramente sus reglas y funciones. La facilitación informal, ejecutada espontáneamente e implícitamente por algunos miembros del grupo, ha de ser evitada (porque produce, sobretodo a largo plazo, efectos negativos y contraproducentes), o mejor, sería hacerla explícita y por lo tanto valorada.

La facilitación en general es ejecutada por una figura concreta, el persona facilitadora. A veces, en los grupos que tienen experiencia, puede ser ejecutado conjuntamente, y según una dinámica preestablecida, por varios miembros del grupo, o incluso por todos los miembros.

La facilitación puede ser "interna" o "externa":

- es "interna" cuando el persona facilitadora es un miembro del grupo;
- es "externa" cuando el persona facilitadora no es parte del grupo.

La facilitación debe tener en cuenta tres dimensiones: la de contenidos, la de proceso y la socioafectiva.

Las tres dimensiones están interactuando y son inseparables; aunque sus intervenciones están centradas más en una que en otra. Ejemplos:

- **contenido:** el persona facilitadora participa para verificar si las ideas expresadas por una persona son comprendidas por el resto del grupo; Para ello, reformula o sintetiza sobre papelógrafo las propuestas expresadas.
- **procesal:** el persona facilitadora recuerda y centra al grupo en los tiempos establecidos ubicando los puntos de debate; Verifica el consenso de una de las propuestas; recuerda al grupo las prioridades y los contratos o acuerdos predefinidos;
- **socioafectiva:** ubica, explicita y ayuda a manejar las tensiones físicas que se pueden dar en el grupo; Posibilita que se aborden y se resuelvan los conflictos existentes; propone instrumentos para reconstruir y consolidar un clima de confianza, la atención, el cuidado y la cooperación al interior del grupo.

### ¿Qué hace una persona facilitadora?

- Introduce el encuentro, el orden del día o agenda.
- Cuida que todas las personas participantes tengan la información necesaria para abordar los asuntos de la agenda.
- Propone y gestiona los tiempos de discusión y las diferentes fases del trabajo, usando adecuadamente los instrumentos más adecuados para ello.
- No participa en el desarrollo de los contenidos del debate (opiniones y propuestas), sino únicamente en la dinámica de la comunicación: ayuda al grupo a encontrar sus propias soluciones sin llevarlo o forzarlo hacia las soluciones que le parecen más válidas.

Un grupo que desea trabajar eficazmente para producir propuestas claras y ???, sin facilitador, puede intentar pasar de una autogestión improvisada a una facilitación menos estructurada. El paso puede darse siguiendo algunas indicaciones simples, mínimas, pero ya notablemente eficaces para aumentar la capacidad de autogestión eficaz del trabajo del grupo:

- cada miembro del grupo se compromete a respetar algunas reglas fundamentales compartidas (véase por ejemplo la 'Tabla de derechos' incluida en la tarjeta sobre el método del consenso);
- quién quiere autoriza a un miembro del grupo a intervenir cerca de él para ayudarlo a respetar tales reglas en caso de la dificultad; o cada miembro puede intervenir en consecuencia (poniendo atención en cómo lo hace); si se decide que sea una sola persona quien lo haga, sería bueno que hubiese rotación con otros miembros, en la misma reunión o reuniones sucesivas.
- quién es consciente de los propios límites y reconoce el efecto negativo en el trabajo del grupo (tender a hablar demasiado, tender a escudarse/retirarse en situaciones de tensión, tender a agredir/juzgar/criticar a las personas y no los argumentos, tiene fuertes subidas de genio, etc.) podría pedir ayuda preventivamente al grupo y llegar a un acuerdo en el tipo de intervención que podría ayudarlo en esas situaciones.

**NOTA:** Se pueden descargar estos documentos y otros (una carpeta completa sobre el consenso) desde [http://www.autistici.org/azione/consenso/consenso\\_rtf.tar.gz](http://www.autistici.org/azione/consenso/consenso_rtf.tar.gz)

## **UN DÍA CUALQUIERA EN EL PROYECTO PBI-COLOMBIA**

### **Barrancabermeja (Magdalena Medio), 8:00 a.m.**

Bjorn y María, miembros del subequipo, se disponen a salir para iniciar uno de los viajes periódicos al municipio de San Pablo, a unas dos horas de viaje por el río, donde el equipo local de promotores de derechos humanos está recibiendo amenazas de muerte. Los informes hablan de que la situación es muy tensa en la zona. El día anterior han enviado faxes de aviso de la visita a todas las autoridades civiles y militares locales, así como a varias embajadas. Desde el subequipo de Bogotá harán, además, un seguimiento especial.

### **Bogotá, 9:00 a.m.**

Jenny, del subequipo, llega a la oficina de la ONG Minga, para la presencia diaria como observadora. Se presenta un día normal, y cuando entra a la oficina no hay vehículos extraños aparcados en la zona, como ha sucedido en días anteriores.

### **Turbo (Urabá), 8:15 a.m.**

Martinus y Peter se ajustan sus gorras, para que el viento no se las tire al agua: están iniciando su viaje por el golfo de Urabá hacia el río Atrato, acompañando a una delegación de desplazados y funcionarios de instituciones públicas, hasta el lugar previsto para el reasentamiento de la comunidad desplazada, donde se verificarán las condiciones existentes para el retorno. Hay informes de combates en el área y de amenazas de grupos de autodefensa contra las comunidades que ya han retornado.

### **Bruselas (Oficina del Proyecto), 9:05 a.m.**

Claudia, la coordinadora del proyecto, inicia un informe de actividades para una de las entidades financiadoras. Ya tiene en mente varios de los contenidos del correo semanal de comunicación para todas las partes del proyecto, en que se recogen y coordinan diferentes aspectos del trabajo.

### **Toronto (Canadá) 9:45 a.m.**

Rose, del Comité del Proyecto de PBI Colombia, y Blanca, del grupo de PBI Canadá, entran a la reunión prevista con una ONG: ésta ha estado estudiando una propuesta de financiación y participación en la Red de Apoyo al proyecto PBI Colombia, y van a discutir algunos aspectos.

### **Bogotá (casa-oficina de PBI), 10:30 a.m.**

Paula y James están ultimando los detalles de la reunión con el Ministro de Interior, prevista para las 14:00. Mientras trabajan, oyen cómo Christianne se desgañita por teléfono, intentando obtener presupuestos para instalar una nueva línea telefónica en la casa.

### **Municipio de Ríosucio, (Urabá/Chocó), 12:00 a.m.**

La embarcación en la que viaja la delegación de desplazados y funcionarios, acompañados por Martinus y Peter, ha tenido que detenerse en un retén de la Armada. El oficial al mando pregunta a Martinus a dónde van los dos "extranjeros", y Martinus explica cuál es su misión y que los mandos del Ejército en la zona han recibido notificación de su visita. Tras responder a varias preguntas más, y en medio de cierta tensión, la comitiva puede continuar su camino.

### **Barrancabermeja, (casa-oficina de PBI), 13:30 p.m.**

Ulrike, Jacinto y Giovanni están trabajando sobre un calendario, preparando varios aspectos de la visita que, a petición de PBI, varias embajadas van a realizar al Magdalena Medio el mes siguiente. Suena el teléfono: llama María, desde San Pablo. Bjorn y ella han estado hablando con uno de los promotores de derechos humanos, quien les ha dicho que en la madrugada ha pasado un vehículo sin placas frente a su casa, y han disparado al aire. Además, tras su llegada un vehículo les ha seguido brevemente por San Pablo. Consideran que la situación es de máxima tensión, por lo que piden que el subequipo inicie una reacción de emergencia. Mientras ella y Peter se van a entrevistar con el comandante de la base militar en San Pablo, alguien del subequipo de Barrancabermeja hará las llamadas pertinentes de aviso a los mandos regionales del ejército, así como a Bogotá y a la oficina en Londres.

### **Bruselas, Oficina Europea de PBI, 15:00 p.m.**

Ruth, Representante europea del Proyecto, y Soledad, de la Oficina Europea de PBI, salen de la oficina para dirigirse a las instalaciones del Parlamento Europeo, donde van a tener una serie de entrevistas con parlamentarios sobre la situación en Colombia.

### **Bogotá, 16:00 p.m.**

Jenny ya ha completado su recorrido diario por varias sedes de grupos de derechos humanos (además de Minga, ha estado en las sedes de ASFADDES y del Colectivo de Abogados), y se dirige a la oficina del Alto Comisionado de la ONU para los Derechos humanos, donde tiene una reunión con uno de los funcionarios.

### **San Pablo (Magdalena Medio), 16:15 p.m.**

María y Bjorn salen de su entrevista con el comandante de la base militar: como hacen habitualmente, le han expresado sus puntos de preocupación respecto a la situación de seguridad de los defensores de derechos humanos en San Pablo. Han fijado una nueva entrevista en una semana, para hacer un seguimiento de la situación. El comandante les ha comentado que acaba de recibir una llamada de uno de sus superiores preguntando por la situación, ya que a su vez su superior había recibido una llamada de un funcionario del Ministerio de Defensa. Bjorn y María saben que esas llamadas se deben a la reacción de los subequipos, pero aún están aún muy preocupados; van a hablar de nuevo con los promotores locales de derechos humanos, e iniciarán el viaje de regreso.

### **Municipio de Ríosucio (Urabá/Chocó), 17:30 p.m.**

La delegación se dispone a pasar la noche en uno de los reasentamientos de desplazados, a la orilla del río Atrato. Va a comenzar una asamblea con la comunidad. Martinus y Peter recaban información sobre la situación de seguridad de los últimos días.

### **Bruselas, Oficina del Proyecto, 18:10 p.m.**

Verónica, la Administradora, ha ultimado varios aspectos del presupuesto, y comenta con Elena, otra trabajadora de la Oficina, algunos temas pendientes. La jornada va finalizando.

### **Bogotá, Barrancabermeja, Turbo (19:30) p.m.**

Hora de la cena, uno de los escasos momentos (aparte de las reuniones) en que los miembros de los subequipos están juntos/as. En Turbo faltan Martinus y Peter, que están de viaje, y en Barrancabermeja falta Bárbara, que está realizando un acompañamiento de 24 horas a una defensora de derechos humanos especialmente amenazada. Tiempo de compartir los hechos del día, comentarios o bromas, si se se terciar, y de intentar buscar un pequeño remanso de relajación en una situación de alto estrés. El día termina. Tal vez mañana o en días venideros la situación no empeore, o incluso mejore: ese es el deseo colectivo.

## **ACTIVIDAD PROPUESTA**

### **OTRAS FORMAS DE PRESIÓN POLÍTICA: LA CAMPANA HOLANDESA «ANTIAPARTHEID».**

#### **La Shell y el régimen sudafricano**

Desde los años setenta se dieron en Holanda presiones para hacer salir a Shell de Sudáfrica a causa de su apoyo al régimen del apartheid. En 1989 hubo una campaña contra la Shell que obtuvo mucha publicidad y llevó a un destacado éxito a los activistas antiapartheid. El objetivo político era hacer presión para el retiro de inversiones extranjeras en las compañías que apoyaban el apartheid sudafricano. La Shell no era solamente una de las mayores compañías extranjeras en Sudáfrica, sino que jugaba también un papel estratégico en el apoyo al ejército sudafricano. Por otra parte la Shell era la mayor multinacional anglo-holandesa. Por esta razón la eligieron como principal blanco de la campaña.

El objetivo estratégico de los activistas era aumentar la presión sobre Shell poniendo en duda su imagen limpia e imparcial. La Shell era probablemente demasiado grande para ser atacada

económicamente y diversas acciones de boicot, durante varios años, no habían dado grandes resultados. Ésta fue la razón por la que los activistas atacaron su imagen en diversos campos: por ejemplo mostrando que la Shell no cuidaba a sus trabajadores (varios de ellos murieron en las minas de Rietpruit), e informando que proveía de combustible y materias primas al ejército sudafricano que lo transformaba en gas venenoso. El objetivo de la campaña era unir el nombre de Shell al régimen sudafricano del apartheid.

### **La campaña y el bloqueo**

La campaña duró alrededor de una semana, culminando en un bloqueo de dos días del principal laboratorio de Shell en Amsterdam. Los activistas se comprometieron en una intensa preparación para implicar a los colectivos antiapartheid a las Iglesias, a los sindicatos, a los políticos, a los funcionarios del Estado y también a los trabajadores de los laboratorios Shell. Un mes antes habían pedido a los ayuntamientos que boicotearan a la Shell. Incluso algunos trabajadores de la Shell solicitaron al consejo de administración que la empresa se retirara de Sudáfrica. El bloqueo estuvo precedido de diversos anuncios de políticos y sindicalistas, que lo apoyaban. Estos anuncios subrayaban el papel negativo de Shell respecto a sus trabajadores y hablaban también de su aprovisionamiento de combustible y materias primas al ejército sudafricano para la producción de gas venenoso. Cuando los anuncios se publicaron (prensa, radio y televisión), la Shell reaccionó echando las culpas a los políticos que les habían apoyado hasta entonces. Sin embargo, Shell perdió la batalla y la publicidad sobre el tema continuó durante varios días. El papel negativo de Shell en Sudáfrica fue puesto en evidencia públicamente. Un nuevo logotipo apareció en televisión: la concha amarilla (logotipo de Shell) unido a la bandera sudafricana. Esta asociación significó una victoria para la campaña. Ésta continuó con manifestaciones y debates en toda la ciudad con miembros de los sindicatos, de las Iglesias, de los grupos antiapartheid y de los partidos políticos. La movilización terminó con el cierre del laboratorio de Shell de Amsterdam y con celebraciones. La sede central del ANC (Congreso Nacional Africano) en Londres dio la enhorabuena a los activistas por esta particular campaña.

Tras la lectura

- ¿Cuáles crees que son los principios no violentos puestos en práctica?
- ¿Crees que el ejemplo es aplicable a la realidad colombiana?
- ¿Cómo crees que PBI-Colombia puede vincularse a este tipo de iniciativas?