



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO DEL GOBIERNO FEDERAL Y LA CNTE  
POR LA PROMULGACION DE LA REFORMA EDUCATIVA**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS  
POLÍTICOS Y SOCIALES**

**P R E S E N T A**

**LIC. ELIZABETH SANTIAGO PÁEZ**

**ASESORA**

**DRA. ALEJANDRA BETANZO DE LA ROSA**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX SEPTIEMBRE 2018.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Dedicado a mi hijo José Luis*

*Por ser fuente de inspiración, luz y alegría en mi vida.*

*Escribí este trabajo mientras crecías dentro de mí y cuando te tuve en mis brazos, recién nacido, será el recuerdo de que todo aquello que nos propongamos lo haremos posible...*

*¡Hasta la victoria siempre!*

## Índice

Introducción.....	3
<b>1. El escalamiento del conflicto entre el gobierno federal y la CNTE por la promulgación de la reforma educativa</b>	
1.1. Antecedentes del conflicto .....	5
1.1.1. Mapa de actores.....	8
1.1.2. Posiciones, intereses y necesidades.....	14
1.1.3. Correlación de fuerzas existentes entre los actores.....	15
1.1.4. Línea del tiempo.....	16
1.1.5. El evento en Nochixtlan.....	19
1.2. Escalamiento del conflicto.....	21
1.3. Intentos de contener o desescalar el conflicto.....	24
<b>2. Conceptualización del conflicto</b>	
2.1. Teorías que explican el escalamiento de conflictos.....	32
2.1.1. Conflicto y sus fases.....	32
2.1.1.1. Intensificación o escalada.....	33
2.1.1.2. Estancamiento.....	33
2.1.1.3. Desintensificación o descenso.....	34
2.2. Modelos de madurez del conflicto.....	34
2.2.1.1. Modelo Estancamiento perjudicial.....	35
2.2.1.2. Modelo Catástrofe Mutua Inminente.....	36
2.2.1.3. Modelo Trampa.....	36
2.2.1.4. Modelo Oportunidad Tentadora.....	38
2.3. Teorías para contener o desescalar el conflicto.....	40
2.3.1. Diálogo.....	40
2.3.2. Negociación.....	45
<b>3. Propuestas de intervención</b>	
3.1. Lecciones aprendidas.....	49
3.2. Modelo de diálogo.....	49
<b>Conclusiones.....</b>	<b>60</b>
<b>Fuentes de consulta.....</b>	<b>63</b>

## **Introducción**

La presente investigación tiene por objeto el análisis de conflictos, en específico el conflicto suscitado entre el gobierno federal y la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) por la promulgación de la reforma educativa en 2013.

Actualmente los conflictos aparecen como una constante en nuestro país y partimos de la necesidad de resolverlos. Por las distintas formas en las que se han desarrollado se puede decir, que han contribuido a la generación de cambios positivos y negativos, por un lado es la salida a la superficie de uno o varios problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos, por el otro, la confrontación puede generar mayor hostilidad y frustración entre los actores, lo que a la vez puede generar más conflictos. De ahí la importancia de analizar estos fenómenos, comprenderlos y proponer estrategias que apunten a la transformación.

El tema abordado se ha venido desarrollando desde hace más de cuatro años, motivo por el cual, ha sido poco investigado, son escasos los análisis que a la fecha se han aportado para explicar el conflicto y, en particular, abordar el escalamiento del conflicto, esta investigación busca esta discusión. Cabe mencionar, que el estudio de caso, se delimita del año 2013 al 2016.

Al respecto, surge la pregunta que pretendemos responder con esta investigación: ¿Por qué no se logró detener la escalada del conflicto?

La importancia de responder este cuestionamiento deriva del enfrentamiento en Nochixtlán, Oaxaca, donde la CNTE al manifestarse en contra de la reforma educativa, realiza varios bloqueos, el gobierno, al intentar realizar el desalojo de la carretera, propició un enfrentamiento violento entre la CNTE y la Policía Federal, dejando como resultado varios muertos y heridos; daños psicológicos y emocionales; y pérdidas económicas y patrimoniales.

En relación a lo anterior y con el análisis de los eventos la hipótesis que da respuesta al planteamiento es que: el gobierno federal y la CNTE se negaron a establecer acuerdos para la resolución del conflicto, debido a que el dialogo entre las partes resulto ineficaz.

El primero inició la implementación de la reforma educativa y el segundo respondió con una serie de movilizaciones en rechazo, al no llegar a acuerdos, provocó que el conflicto escalara.

Por este motivo es necesario realizar esta investigación que es una contribución al análisis de conflictos, por lo tanto, se utilizan elementos descriptivos que permiten identificar el conflicto, caracterizar a los actores involucrados, identificar posiciones e intereses, que nos ayudan a comprender la dinámica y los factores que han derivado en el escalamiento del conflicto. En este sentido, la metodología utilizada es exploratoria y descriptiva, la evidencia empírica es de tipo cualitativa, basada en el análisis de la información obtenida en diversos documentos (periodísticos y oficiales) recopilados que dan luz para comprender mejor el conflicto.

En el primer capítulo hacemos un recorrido del año 2013 al 2016, intentando reconstruir las relaciones entre los actores, identificando los antecedentes, posiciones, intereses y necesidades, correlación de fuerzas existentes, línea del tiempo y el evento en Nochixtlán. Una vez reconstruido, se realiza un análisis del conflicto basado en el modelo trampa y se explican los intentos por contener y/o desescalar el conflicto.

En el segundo capítulo abordaremos las teorías que nos ayudan a explicar las fases, modelos de madurez y las teorías para contener y/o desescalar los conflictos. Estos elementos nos guiarán en el proceso para ubicar las acciones de los actores que favorecieron la escalada y nos ayudarán en la construcción de propuestas de intervención.

En el tercer y último capítulo se presenta una propuesta de intervención, donde se recuperan las lecciones aprendidas a lo largo de este conflicto y se retoma un modelo para un proceso de diálogo eficaz, para casos similares o futuros, con el fin de evitar el escalamiento de conflictos que llevan a escenarios catastróficos como el suscitado en Nochixtlán.

## **1. El escalamiento del conflicto entre la CNTE y el gobierno federal por la promulgación de la reforma educativa.**

*“Los hombres hacen su propia historia, pero no lo hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado”*

*Carlos Marx*

En este primer capítulo, se explica el conflicto que surgió entre el gobierno federal y la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación en torno a la promulgación de la reforma educativa en 2013.

### **1.1. Antecedentes del conflicto**

La promulgación de la Reforma educativa 2013, ha provocado un conflicto entre el gobierno federal y la CNTE, la cual, durante los últimos años, se ha manifestado en contra, a través de diversas movilizaciones. Por lo tanto, es importante conocer los antecedentes de esta reforma que dio inicio al conflicto objeto de estudio de esta investigación.

Es necesario advertir que la CNTE surgió como un movimiento gremial dentro del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) en diciembre de 1979. Se formó promovida por la oposición a las prácticas sindicales no democráticas y las políticas educativas de los gobiernos estatales.

La Coordinadora expresaba la contradicción existente entre un aparato sindical esclerotizado y vertical y una base social más informada y politizada. Reflejaba la existencia de un nuevo magisterio más escolarizado. Evidenciaba la paradoja de una actividad que en el pasado se consideró un apostolado, pero que en el presente era considerada un mero trabajo para ganarse la vida, instrumento de ascenso social cada

vez más insuficiente. Su nacimiento mostró un cambio de conciencia en el magisterio.<sup>1</sup>

Fue así como inició la lucha de la CNTE, definida como una fuerza democrática e independiente del SNTE formada por maestros de base. Es un movimiento que ha construido formas de organización distintas a las del sindicalismo tradicional y se ha distinguido por su autonomía y capacidad de movilización.

Al respecto Luis Hernández refiere que:

Han gobernado el país seis presidentes de la República de dos partidos diferentes. Una y otra vez, mandatarios y funcionarios en turno, aliados con los charros sindicales, han tratado de acabar con la Coordinadora. Más de ciento cincuenta militantes suyos han sido asesinados o han sido víctimas de desapariciones forzadas; muchos más han sido encarcelados o despedidos. Pero no han podido acabar con ella: el movimiento sigue firme. Con altas y bajas, transformándose y reinventándose en el camino, la CNTE ha sobrevivido y se conserva como una poderosa organización político-sindical.

Por su parte, el gobierno federal es representado por Enrique Peña Nieto del Partido Revolucionario Institucional (PRI) quien asumió el cargo el 1 de diciembre de 2012. Recordemos que las elecciones fueron controversiales por la competencia con Andrés Manuel López Obrador quien al igual que algunos ciudadanos no reconoció a Peña Nieto como presidente. Esta situación generó un ambiente hostil y marco el inicio de una etapa de movilizaciones donde los rumores de un posible fraude ponían en entredicho la legitimidad del presidente.

El sexenio presidencial previo, es el de Felipe Calderón Hinojosa del Partido Acción Nacional (PAN), por lo que, podemos decir que la llegada de Peña Nieto significa el

---

<sup>1</sup> Luis Hernández Navarro, *Cero en conducta. Crónicas de la resistencia magisterial*. Ed. Para leer en libertad, primera edición, 2012, México. Pág. 19.

retorno del PRI, lo que algunos llaman el restablecimiento del viejo régimen presidencialista.

Una de las principales propuestas de Peña Nieto fue potenciar el crecimiento económico. Y para dar inicio a su sexenio, implementó un paquete de reformas, entre ellas, la reforma educativa.

El 2 de diciembre de 2012 se firmó, en el Castillo de Chapultepec, el Pacto por México. “Se trata de un documento que contiene importantes acuerdos sobre cinco grandes temas para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo social de nuestro país:

- 1) Sociedad de derechos y libertades;
- 2) Crecimiento económico, el empleo y la competitividad;
- 3) Seguridad y justicia;
- 4) Transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción; y
- 5) Gobernabilidad democrática.”<sup>2</sup>

El Pacto por México fue suscrito por el Presidente Enrique Peña Nieto y los líderes de las principales fuerzas políticas: Jesús Zambrano Grijalva, Presidente del Partido de la Revolución Democrática (PRD); María Cristina Díaz Salazar, Presidenta del Comité Ejecutivo del PRI; y Gustavo Madero Muñoz, Presidente del PAN.

La reforma educativa fue el primer producto del Pacto por México. Fue firmado por el gobierno federal, el PRI, el PAN y el presidente nacional del PRD, el 2 de diciembre de 2012, en el segundo día del sexenio de Enrique Peña Nieto. Su objetivo expreso es concretar reformas urgentes para el país que no han caminado por la falta de acuerdos, mediante un

---

<sup>2</sup>Pacto por México. Puede consultarlo en: [https://embamex.sre.gob.mx/bolivia/images/pdf/REFORMAS/Pacto\\_por\\_mexico.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/bolivia/images/pdf/REFORMAS/Pacto_por_mexico.pdf)

mecanismo que privilegie las coincidencias, y contener a los poderes fácticos.<sup>3</sup>

La reforma educativa es presentada por el Presidente Enrique Peña Nieto en diciembre de 2012, aprobada el 25 de febrero de 2013 y promulgada el 12 de septiembre del mismo año. Esta reforma, entre otros puntos, eleva a rango constitucional la evaluación obligatoria a los docentes para el ingreso a su ejercicio, otorga plena autonomía al Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE) y crea el Servicio Profesional Docente.

Los objetivos explícitos de los promotores de la reforma son permitir al Estado recuperar la rectoría del sector educativo e impartir una educación de calidad. El instrumento central para lograrlo es la evaluación educativa, entendida, en lo esencial, como una medición del desempeño de niños, escuelas, maestros, directores de escuela y supervisores basada en la realización de exámenes estandarizados de opción múltiple.<sup>4</sup>

De inmediato, una parte de los profesores externaron su oposición a la forma en que – bajo el modelo de la reforma educativa - sería evaluado el desempeño frente a las aulas al considerar que un examen generalizado en todo el país no tomaría en cuenta las diferentes condiciones de trabajo en las que se encuentran distintos grupos de profesores a lo largo y ancho del país. Por tal motivo, desde hace más de cinco años, el rechazo a la reforma educativa ha llevado a la CNTE a organizar marchas, plantones, bloqueos carreteros y suspensión de clases en algunas entidades del país para exigir la abrogación de la misma.

### **1.1.1. Mapa de actores**

Un momento crucial en el análisis del conflicto consiste en esquematizar la participación de los actores detectados. Mediante este esquema podemos identificar algunos de los elementos que generan el conflicto y el tipo de relación existente entre los distintos

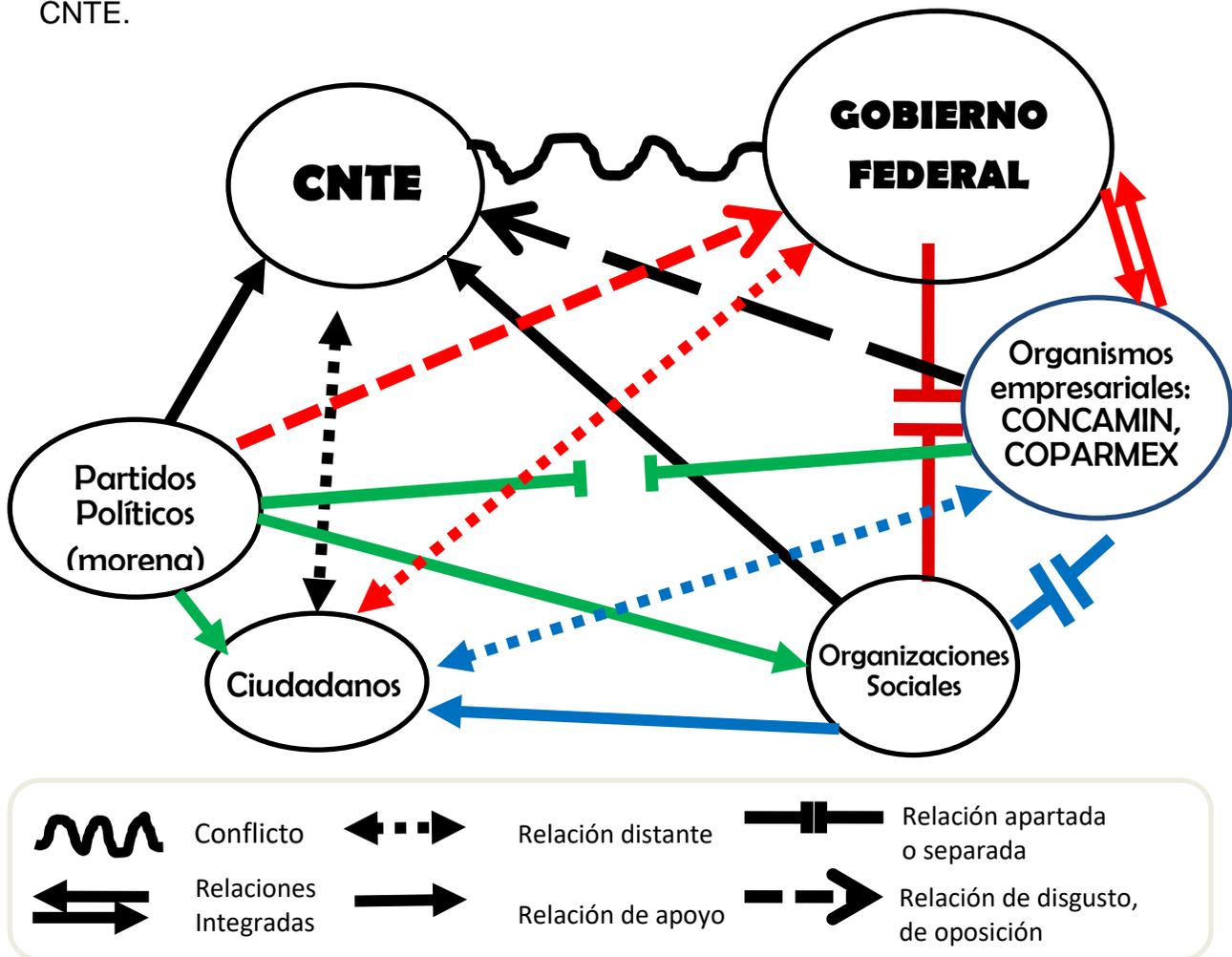
---

<sup>3</sup> Luis Hernández Navarro, “La Calamidad educativa y la resistencia magisterial”, *El Cotidiano*, México, Mayo-junio 2013, pág. 5

<sup>4</sup> *Ibidem*, pág. 5

actores. Ello permite aclarar la situación actual, además de que ayuda a detectar los grupos aliados y el nivel de poder que posee. Una mejor comprensión de esta constelación de actores es un paso fundamental para analizar el escalamiento del conflicto.

Además del gobierno federal y la CNTE, que son los actores principales es posible identificar otros que se han visto afectados tanto por la implementación de la reforma educativa como por las consecuencias de las movilizaciones que ha realizado la CNTE.



**Fuente:** Elaboración propia con base en artículos periodísticos de *Proceso*, *La Jornada*, *Aristegui Noticias* y *El Universal*, febrero 2013-diciembre 2016.

MAPA DE ACTORES			
JERARQUÍA	ACTOR	TIPO DE ACTOR	INTEGRANTES
1	Gobierno federal	Principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Federal</li> <li>• Gobiernos Estatales</li> </ul>
2	Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación	Principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secciones de la CNTE</li> </ul>
3	Ciudadanos	Secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que se ven afectadas por las movilizaciones</li> <li>• Padres de familia</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>
4	Organizaciones sociales	Secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frente Popular Revolucionario</li> <li>• Movimiento Agrario Indígena Zapatista</li> <li>• Frente popular Democrático</li> <li>• Grupos de académicos</li> <li>• Entre otros.</li> </ul>
6	Organizaciones empresariales	Secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONCAMIN y COPARMEX</li> </ul>
7	Partidos políticos	Secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimiento de regeneración nacional (morena).</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en artículos periodísticos de *Proceso*, *La Jornada*, *Aristegui Noticias* y *El Universal*, febrero 2013-diciembre 2016.

Los intereses y las posiciones entre los grupos disidentes son claros. La posición del gobierno federal –entre otras cosas- es que la reforma educativa debe implementarse poniendo como centro de acción al merito académico y la profesionalización de la actividad docente como mecanismo para el ingreso, promoción y el reconocimiento de la permanencia en el servicio público. Incluye la modificación del artículo 3

constitucional, la Ley General de Educación, así como la promulgación de dos leyes secundarias; la Ley General del Servicio Profesional Docente y la Ley del Instituto Nacional para la evaluación de la Educación (INEE). Estas últimas diseñadas para realizar procesos de evaluación a los maestros.

Para este actor, la implementación de este modelo educativo es la vía idónea para elevar la calidad de la educación. El secretario de gobernación, Miguel Ángel Osorio Chong, afirmó "No hay diálogo respecto a ninguna reforma educativa porque esa reforma le está ayudando al país, a los jóvenes, a los niños, a los maestros."<sup>5</sup>, por su parte, el secretario de educación pública, Aurelio Nuño, al respecto comentó "Mientras su petición de diálogo, como hasta ahora ha sido, sea para buscar la derogación de la reforma educativa o hacer algún tipo de excepción o que siga habiendo plazas automáticas, mientras esos sean los planteamientos que son los que hay hasta ahorita por parte de los líderes de la CNTE, no tiene ningún sentido ningún diálogo."<sup>6</sup> En términos generales, el gobierno federal se niega discutir la abrogación de la reforma educativa.

Por su parte, la CNTE, en contraposición al gobierno federal, solicita la abrogación de la reforma educativa, argumentando:

Constamos que es una contrarreforma que violenta el espíritu y la letra del artículo 3º constitucional original, plasmado en la Carta Magna de 1917; un retroceso que rompe con el pacto social y político de la Revolución Mexicana; una más de las acciones autoritarias y restrictivas de un Estado articulado de manera subalterna al modelo neoliberal; una vuelta de tuerca que se realiza de espaldas a la sociedad y sin haber sido consensada entre quienes sostienen el sistema educativo nacional: el magisterio y los padres de familia. Esta iniciativa surge de poderes fácticos de carácter empresarial que pretenden la privatización y mercantilización de la enseñanza y el control ideológico y político de los

---

<sup>5</sup>Antonio Baranda, "No hay qué negociar sobre reforma Segob" El Reforma, México, 16 mayo 2016, puede consultarlo en: <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx>

<sup>6</sup> Ibídem.

educandos, los cuales emprenden una campaña de satanización y criminalización del magisterio y de sus organizaciones sindicales de carácter democrático, a través de los monopolios de la información.<sup>7</sup>

A esta dinámica en la que al parecer las diferencias son irreconciliables se han sumado diversos actores secundarios como lo son: ciudadanos (padres de familia, alumnos, personas afectadas por las movilizaciones), organizaciones sociales (Frente Popular Revolucionario, Movimiento Agrario Indígena Zapatista, Frente Popular Democrático, grupos académicos, entre otros), organizaciones empresariales y partidos políticos (morena).

Como se muestra en el mapa, la relación del gobierno con los diversos actores tiende a ser distante, sin embargo, en los casos de los ciudadanos no es posible hacer una generalización con respecto a esta postura ya que la inconformidad no necesariamente gira en torno a alguno de los componentes de la reforma educativa, sino más bien hacia las formas de protesta utilizadas por el magisterio que, a decir de algunos medios de comunicación, han desestabilizado el orden y desarrollo del país.

La participación de las organizaciones sociales fue fundamental para posicionar a la CNTE en la opinión pública, ya que, en cada movilización se reunían cada vez más personas en solidaridad con el gremio y logró que el discurso de la CNTE se asociara a represión y despidos; además de provocar el incremento del conflicto.

En las organizaciones empresariales encontramos a organismos como la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) quienes se pronunciaron en contra de las acciones que tomó la CNTE para protestar en contra de la reforma educativa. Su desacuerdo se debe principalmente a que las movilizaciones han afectado a la industria automotriz, del acero, restaurantera y otras; por lo tanto, han solicitado al gobierno federal, la urgente solución del conflicto. Sin duda, la participación de los actores secundarios ha influido en el proceso de escalamiento del conflicto, sin embargo, los actores

---

<sup>7</sup> CNTE, *Análisis y perspectivas de la reforma educativa Memorias y resoluciones*, México, julio 2013, pág. 11.

principales y con mayor capacidad de influencia siguen siendo el gobierno federal y la CNTE.

Diversos partidos políticos han apoyado al magisterio, sin embargo, es morena quien ha tenido mayor representación, su líder Andrés Manuel López Obrador, en numerosas oportunidades hizo manifiesto su apoyo y solidaridad hacia los maestros, realizando marchas y acompañándolos en su repertorio de protestas.

Es necesario precisar que, originalmente la CNTE se desprendió del SNTE, sin embargo, para esta investigación no lo ubicamos en el mapa de actores, debido a que únicamente establecemos la relación de los involucrados en las movilizaciones de la CNTE. No obstante, rescatamos el hecho de que el SNTE está parcialmente de acuerdo con la reforma educativa, por lo que su actuar respecto al tema ha sido independiente de la posición de la Coordinadora.

### 1.1.2. Posiciones, intereses y necesidades

ACTOR	POSICIONES	INTERESES	NECESIDADES
Gobierno Federal	La mejora de la calidad de la educación debe seguir lo que mandata la reforma educativa promulgada en 2013, entre cuyos elementos destaca la creación de un servicio profesional docente a través del establecimiento del Sistema Nacional de Evaluación Educativa y la constitución del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.	Contar con un mecanismo objetivo que permita incentivar la profesionalización de la carrera magisterial y elevar el desempeño docente de los maestros.	Consolidar una imagen de prestigio al implementar políticas públicas que favorezcan el desarrollo económico y social del país.
Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación	Solicita la abrogación de la reforma educativa, por considerarla una reforma laboral y administrativa que contraviene los derechos laborales de los trabajadores de la educación y un retroceso en el ámbito pedagógico	La construcción de un modelo educativo en cuyo proceso de diseño participen representantes de la CNTE que garantice la protección de los derechos laborales y sociales de los maestros  Además, es del interés de la CNTE que el Gobierno Federal repare lo que ellos consideran un daño causado hasta ahora por las primeras fases de implementación de la Reforma.	Consolidarse como una organización social que proteja la estabilidad laboral, económica y social de los maestros.

**Fuente:** Elaboración propia con base en artículos periodísticos de *Proceso*, *La Jornada*, *Aristegui Noticias* y *El Universal*, febrero 2013-diciembre 2016.

### **1.1.3. Correlación de fuerzas existentes entre los actores**

La CNTE agrupa a miles de maestros y tiene su principal fuerza en los estados del sureste (Oaxaca, Chiapas, Guerrero) y del centro de la república; tiene capacidad operativa y de convocatoria para movilizar a miles de trabajadores en buena parte del país y despierta simpatía en algunos sectores de la sociedad.

En los últimos años ha realizado acciones de protesta a la reforma educativa y ha protagonizado una enorme lucha que ha activado distintos grupos. El descontento con el gobierno federal tiene visos de ser muy profundo. Es probable que una organización del tamaño de la CNTE sea capaz de activar la inconformidad de otros sectores de la clase trabajadora, así como de campesinos y estudiantes, entre otros.

El gobierno parece estar consciente de este potencial de la CNTE, ha elegido estrategias para contener las movilizaciones que han incluido el uso de la violencia presumiblemente con el objetivo de debilitar el movimiento.

La estrategia de los actores para abordar el conflicto ha generado un ambiente de hostilidad y desacreditación, donde la opinión pública ha jugado un papel importante. Al no haber una mesa de negociación que permita establecer objetivos comunes y acuerdos que beneficien a la población la legitimidad de ambos actores se ha visto minada.

La participación de los actores secundarios es importante por el nivel de influencia en el conflicto, como se mencionó anteriormente. La CNTE ha movilizado diversos sectores para oponerse al gobierno. Los involucrados indirectos tienen características que han favorecido el escalamiento del conflicto, entre las que destacan: la capacidad de convocatoria para realizar protestas, el nivel de información que poseen y que es difundido en otros movimientos. Por su parte, los medios de comunicación y su manera de informar sobre el conflicto han ido distorsionando los objetivos del movimiento.

Los organismos empresariales, CONCAMIN y COPARMEX, por su parte han presionado al gobierno para desactivar las movilizaciones. Su solicitud tiene como base

la difícil situación económica que presentan los estados del sur de la Republica y han solicitado las mesas de negociación para lograr la desescalada del conflicto.

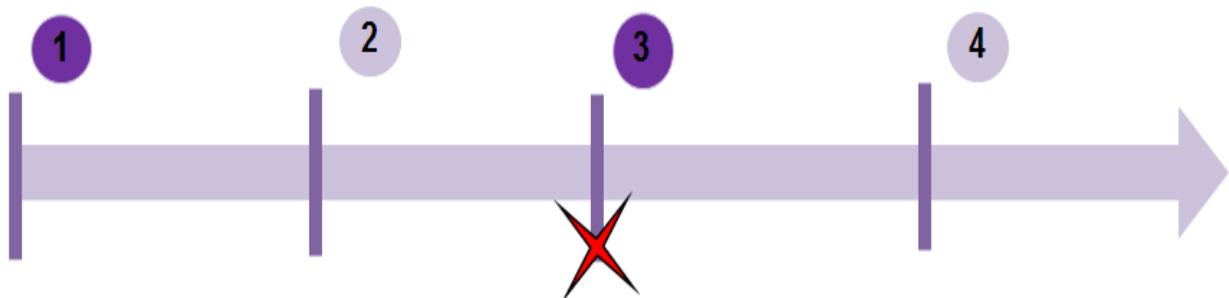
#### 1.1.4. Línea del tiempo

La investigación se plantea para el periodo que va desde la promulgación de la reforma educativa en 2013 hasta el año 2016. Desde entonces, la CNTE ha realizado diversas movilizaciones donde se presentaron enfrentamientos violentos como se notan en la línea del tiempo. Los primeros años 2013 y 2014 transcurrieron con un número de eventos moderado, sin embargo, surgieron situaciones que favorecieron el escalamiento del conflicto para los años siguientes.

#### Periodo de 2013 a 2016.

- Acciones gobierno federal
- Acciones de la CNTE
- Factores externos
- ✗ Sucesos violentos

2013



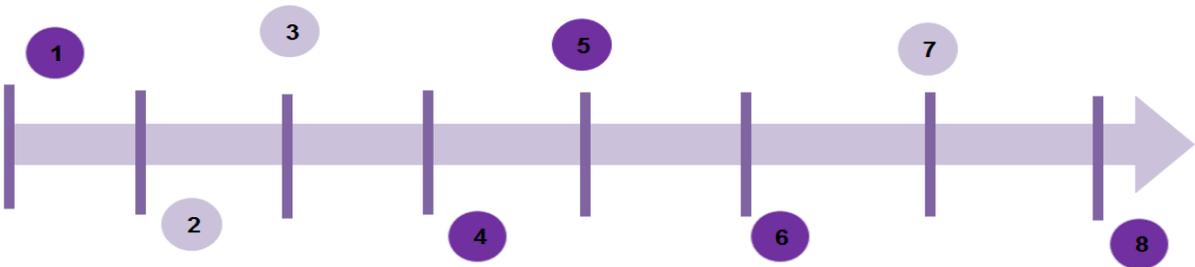
1. Febrero 25. Aprobación de la reforma educativa.
2. Mayo 9. CNTE inicia plantón en el Zócalo. “Abrogación de la reforma educativa ”
3. Septiembre, 13. Desalojo Violento de maestros en el Zócalo.
4. Septiembre, 13. Se reinstala la CNTE en el Monumento a la Revolución.

**2014**



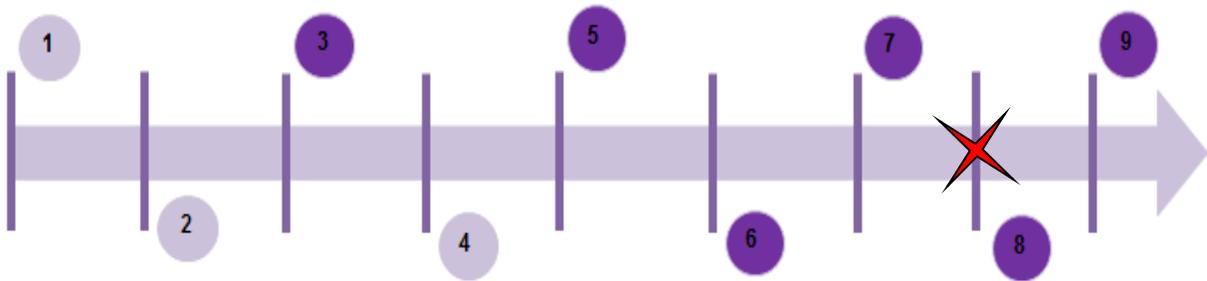
1. **14 enero.** Granaderos y Policía auxiliar “repliega” plantón de CNTE de Monumento a la Revolución.
2. **26 septiembre.** Desaparición 43 estudiantes en Ayotzinapa.

**2015**



1. **29 mayo 2015.** La Secretaria de Educación Pública (SEP), suspende indefinidamente el proceso para evaluar a los maestros.
2. **1 junio 2015.** Paro de labores de la CNTE a nivel nacional.
3. **Junio 2015.** La CNTE promueve boicot en contra de las elecciones del 7 de junio en Oaxaca, Veracruz, Michoacán y Guerrero.
4. **20-22 junio 2015.** Se aplica la evaluación docente en 28 estados de la República. La SEP suspende la evaluación docente en Oaxaca, Chiapas y Michoacán y Guerrero por no contar con las condiciones para aplicar la prueba.
5. **21 julio 2015.** Gabino Cué gobernador de Oaxaca y Emilio Chuayffet anuncian la desaparición del Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO).
6. **Agosto 2015.** Aurelio Nuño, Jefe de la Oficina de la Presidencia, nombrado nuevo titular de la SEP.
7. **25 octubre 2015.** Toma de las instalaciones del IEEPO, por parte de la CNTE.
8. **Noviembre 2015.** Reposición del proceso de evaluación en Oaxaca, Michoacán, Guerrero, Chiapas. 5 mil policías en las inmediaciones de la Ciudad Administrativa en Oaxaca, para proteger a 4 mil 900 sustentantes.

2016



1. **29 febrero 2016.** La CNTE suspendió actividades educativas en Oaxaca para bloquear al menos cuatro puntos en la entidad y otros cinco en la capital, en un nuevo intento por solicitar al gobierno local la suspensión de la reforma educativa.
2. **15 mayo 2016.** Sección 22 de la CNTE de Oaxaca, sección 7 y 40 de Chiapas, Sección 18 de Michoacán y la Coordinadora Estatal de Trabajadores de la Educación de Guerrero, inician un paro indefinido de labores. Se instalan en la Ciudadela de la Ciudad de México (CDMX).
3. **29 mayo 2016.** Aurelio Nuño anuncia el despido de 3 mil 119 maestros de Guerrero, Oaxaca, Michoacán y Chiapas por haber acumulado más de 4 faltas.
4. **Junio 2016.** 32 cierres carreteros por la CNTE en 3 estados. Oaxaca, Chiapas, Guerrero, los cuales impactan la economía, el turismo, la distribución de combustibles y mercancías.
5. **11 junio 2016.** Detención de los líderes de la Sección 22 de la CNTE en Oaxaca, Rubén Núñez y Francisco Villalobos por policías federales y estatales.
6. **12 junio 2016.** Fuerzas federales y estatales de seguridad recuperan la sede del IEEPO. Enfrentamiento con los maestros de la CNTE.
7. **17 junio 2016.** Desalojo violento de la Refinería de Salina Cruz, en el Istmo de Tehuantepec.
8. **19 junio 2016.** Enfrentamientos en Asunción- Nochixtlán entre pobladores, padres de familia y maestros y policía federal y estatal, por el intento de desalojo violento de la autopista Oaxaca-México.
9. **12 julio 2016.** Acuerdan Secretaría de Gobernación (SEGOB) y CNTE tres mesas de diálogo.
10. **20 julio 2016.** Presentación del Modelo Educativo, SEP.

**Fuente:** Elaboración propia con base en artículos periodísticos de *Proceso*, *La Jornada*, *Aristegui Noticias* y *El Universal*, febrero 2013-diciembre 2016

### 1.1.5. El evento en Nochixtlán.

Es considerado como el punto más álgido del conflicto, por lo que, es necesario hacer una breve reconstrucción de los hechos que dejó varias personas muertas y heridos física y psicológicamente.

La Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) emitió una recomendación sobre Violaciones graves a Derechos Humanos por los hechos ocurridos el 19 de Junio de 2016 en Asunción de Nochixtlán, San Pablo Huitzo, Hacienda Blanca y Trinidad de Viguera, en el Estado de Oaxaca, de donde se obtienen los siguientes datos.

El día de los hechos del 19 de junio la Policía Federal (PF), en coordinación con la Secretaría de Seguridad Pública (SSP), la Policía Estatal (PE) y la Agencia Estatal de Investigaciones (AEI) llevó a cabo un operativo para retirar los 3 bloqueos que impedían la circulación en la autopista 135 D (México Oaxaca) y en la carretera libre o federal 190. Los testimonios refieren que dos bloqueos se ubicaban sobre la autopista (uno debajo del puente “la Comisión” y el otro más adelante de la gasolinera), y que el tercer bloqueo se localizaba en la intersección de la carretera federal que conduce por un lado a Nochixtlán y la otra a la colonia 20 de noviembre.<sup>8</sup>

#### Ubicación de los bloqueos CNTE



**Fuente:** Recomendación CNDH.

<sup>8</sup> Recomendación No. 7vg/2017 sobre violaciones graves a derechos humanos por los hechos ocurridos el 19 de junio de 2016 en asunción de Nochixtlán, San Pablo Huitzo, Hacienda Blanca y Trinidad de Viguera, en el Estado de Oaxaca, octubre 2017, puede consultarlo en [http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/Violaciones Graves/RecVG\\_007.pdf](http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/Violaciones%20Graves/RecVG_007.pdf)

De acuerdo a la recomendación emitida, hay versiones contradictorias entre las autoridades y los testimonios de las personas involucradas respecto a si hubo dialogo previo al enfrentamiento, por una parte la PF refiere haber intentado dialogar, la otra versión dice que llegaron a arrojar proyectiles de gases lacrimógenos lo que provoco que los manifestantes de se dispersaran al centro de Nochixtlán.

Los manifestantes que se encontraban en el bloqueo lanzaron cohetones al aire de manera ininterrumpida como señal de solicitud de ayuda ante el riesgo del desalojo por parte de los elementos policiacos. El lanzar tres cohetones seguidos implicaba “se requiere apoyo inmediato”, por otra parte, durante la celebración de misa en la parroquia Nuestra señora de la Asunción, se solicitó el micrófono para informar lo sucedido y se pidió apoyo para los maestros; también se repicaron las campanas como ocurre cuando se llama a la comunidad ante acontecimientos de riesgo general. La respuesta de la gente fue acudir en apoyo a quienes estaban en la zona de bloqueo.

Entre las 8 y 16 hrs se presenta el enfrentamiento entre policías federales y estatales; y la CNTE con el apoyo de pobladores que se sumaron a la disputa; ambas partes se agredieron con armas de fuego, gas lacrimógeno, palos, piedras y otros objetos. Ocasionando diversos daños, a continuación un resumen de estos.

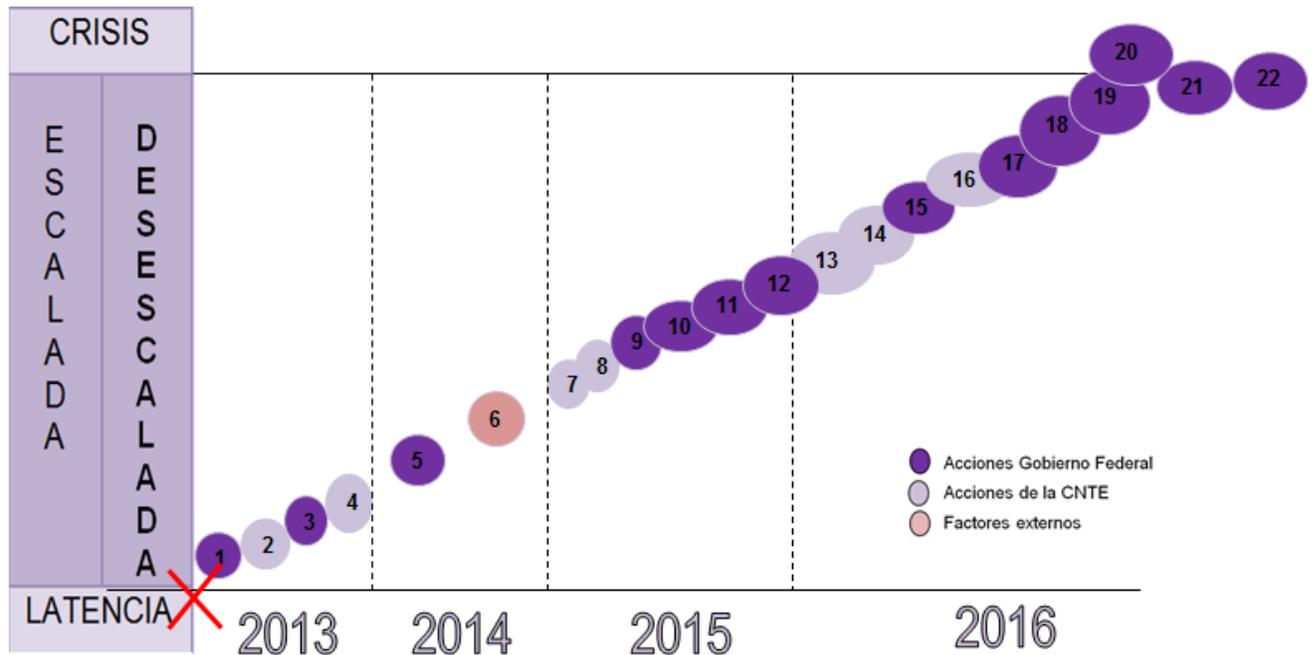
**Relación de personas fallecidas, lesionadas y afectadas.**

<b>Evento Nochixtlán</b>	<b>Personas</b>
Pobladores fallecidos	6
Pobladores lesionados	149
Pobladores afectados por gas lacrimógeno	84
Pobladores afectados psicológicamente	86
Pobladores lesionados patrimonialmente	25
Policías lesionados	74
Dependencias de gobierno con afectación patrimonial	6

**Fuente:** Elaboración propia con base en Recomendación no. 7vg/2017 de la CNDH.

## 1.2. Escalamiento del conflicto

El escalamiento del conflicto se suscitó por las diversas acciones que realizaron ambos actores, la primera de ellas, la promulgación de la reforma educativa, posteriormente la CNTE da inicio a una serie de movilizaciones que intensificaron el conflicto hasta llegar al enfrentamiento en Nochixtlan. A continuación hacemos un recorrido de las acciones más relevantes.



**Fuente:** Elaboración propia con base en artículos periodísticos de *Proceso*, *La Jornada*, *Aristegui Noticias* y *El Universal*, febrero 2013-diciembre 2016

### • Acciones Escalativas

1. Aprobación de la reforma educativa (febrero 2013).
2. CNTE inicia plantón en el Zócalo de la CDMX (mayo 2013).
3. Desalojo violento de maestros en el Zócalo (septiembre 2013).
4. Se reinstala la CNTE en el monumento a la Revolución Mexicana (septiembre 2013).
5. Granaderos y Policía Auxiliar repliega plantón de CNTE de Monumento a la Revolución (enero 2014).
6. Desaparición de los 43 estudiantes en Ayotzinapa (septiembre 2014).
7. Paro de labores de la CNTE a nivel nacional (junio 2015).

8. La CNTE promueve boicot en contra de las elecciones en Oaxaca, Veracruz, Michoacán y Guerrero (junio 2015).
9. Se aplica la evaluación docente en 28 estados de la República. La SEP suspende la evaluación docente en Oaxaca, Chiapas y Michoacán y Guerrero por no contar con las condiciones para aplicar la prueba (junio 2015).
10. Gabino Cué, gobernador de Oaxaca, y Chuayffet anuncian la desaparición del Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO) (julio 2015).
11. Toma de las instalaciones del IEEPO por parte de la CNTE (octubre 2015)
12. Reposición del proceso de evaluación en Oaxaca, Michoacán, Guerrero, Chiapas. 5 mil policías en las inmediaciones de la Ciudad Administrativa en Oaxaca, para proteger a 4 mil 900 sustentantes (noviembre 2015).
13. La CNTE suspendió actividades educativas en Oaxaca para bloquear al menos cuatro puntos en la entidad y otros cinco en la capital, en un nuevo intento por solicitar al gobierno local la suspensión de la reforma educativa (febrero 2016).
14. Sección 22 de la CNTE de Oaxaca, sección 7 y 40 de Chiapas, Sección 18 de Michoacán y la Coordinadora Estatal de Trabajadores de la Educación de Guerrero, inician un paro indefinido de labores. Se instalan en la Ciudadela de la Ciudad de México (mayo 2016).
15. Aurelio Nuño anuncia el despido de 3 mil 119 maestros de Guerrero, Oaxaca, Michoacán y Chiapas por haber acumulado más de 4 faltas. (mayo 2016).
16. 32 cierres carreteros de la CNTE en 3 estados. Oaxaca, Chiapas, Guerrero, que impactan la economía, el turismo, la distribución de combustibles y mercancías (junio 2016).
17. Detención los líderes de la Sección 22 de la CNTE en Oaxaca, Rubén Núñez y Francisco Villalobos por policías federales y estatales (junio 2016)
18. Fuerzas Federales y Estales de seguridad recuperan la sede del IEEPO. Enfrentamiento con los maestros de la CNTE (junio 2016).

19. Desalojo violento de la Refinería de Salina Cruz, en el Istmo de Tehuantepec (junio 2016).
20. Enfrentamientos en Asunción- Nochixtlán entre pobladores, padres de familia y maestros y policía federal y estatal, por el intento de desalojo violento, de la autopista Oaxaca-México (junio 2016).
21. Acuerdan SEGOB y CNTE mesas de diálogo.
22. Presentación de Modelo Educativo, SEP (julio 2018)

**Fuente:** Elaboración propia con base en artículos periodísticos de *Proceso*, *La Jornada*, *Aristegui Noticias* y *El Universal*, febrero 2013-diciembre 2016

Partimos de que el conflicto inicia cuando es aprobada la reforma educativa, la CNTE comienza con una serie de movilizaciones, la primera de ellas y con mayor relevancia es instalar un plantón en el zócalo de la Ciudad de México. A partir de este momento podemos ver que continuaron una serie de eventos que fueron agravando la tensión entre las partes.

Una vez que inició el año 2016, las acciones se intensifican, el Secretario de Educación Pública, Aurelio Nuño, anuncia el despido de más de tres mil maestros al haber acumulado cuatro faltas o más, a partir de ese momento las protestas de la CNTE se incrementan con bloqueos. En el intento del gobierno oaxaqueño por recuperar las carreteras, provoca un acto violento entre pobladores, padres de familia, maestros y policía federal, que como ya comentamos anteriormente dejó varios muertos y heridos. Es en este momento, cuando la CNTE, se ve mayormente comprometida a lograr su objetivo, al haber perdido la vida de algunos militantes en el enfrentamiento de Nochixtlán.

Es conveniente retomar la participación de los actores secundarios que sin duda, son un factor importante para el escalamiento del conflicto, El hecho que estas organizaciones hayan respaldado la causa de los maestros potenció la capacidad de las movilizaciones (marchas, bloqueos y plantones), haciendo más tensa la relación entre actores y cerrando la posibilidad de diálogo y/o negociación.

Después de que se dan a conocer los daños ocasionados en Nochixtlán, la sociedad y diversas organizaciones sociales, demandan a la CNTE y el gobierno federal llegar a un acuerdo para evitar que el conflicto siga en aumento y haya mayores pérdidas.

### **1.3. Intentos de contener o desescalar el conflicto**

El objetivo de las movilizaciones realizadas por la CNTE consistía en lograr que el gobierno federal accediera a la negociación de la reforma educativa, por lo que durante el 2013, 2014 y 2015 hubo intentos de diálogo con el Secretario de Gobernación, Miguel Ángel Osorio Chong, reuniones breves en las que el magisterio presentó un pliego petitorio, al no haber acuerdos, el diálogo se rompió y por ende, se intensificó el conflicto. Al ver el resultado de la estrategia para retirar uno de los bloqueos en el estado de Oaxaca, donde se perdieron vidas humanas, hubo varios detenidos y heridos, se impuso la urgencia de iniciar un diálogo para atender el conflicto. Por lo tanto, el gobierno y la CNTE, se ven en la necesidad de establecer mesas de diálogo.

La revista Forbes y periódicos como El Excelsior y El Universal, publican notas donde describen la reunión entre Secretaría de Gobernación y CNTE realizada 3 días después del evento de Nochixtlán.

Dicha reunión, se conformó por el Secretario de Gobernación, la Comisión Nacional Única de Negociación de la CNTE y la Comisión Nacional de Mediación (CONAMED).

Por parte de la CNTE:

Los líderes sindicales iban encabezados por el chiapaneco Adelfo Alejandro Gómez, el michoacano Víctor Manuel Zavala Hurtado, Enrique Ibarra de la Ciudad de México, Francisco Bravo exdirigente de la sección 9, y Víctor Rodríguez, del magisterio mexiquense. También asisten Pedro Bamaca de la sección 7 y Manuel Jesús Mendoza Vázquez, secretario de créditos de la sección 7; Armando Aspeytia de Hidalgo, Sabino González de la sección 10 de la Ciudad de México, Juan Alejo de la sección 11 de la Ciudad de México, Alberto del Canto de la sección 36 del Estado de México, la representante de la CNTE en Chihuahua y David Valenzuela

de Sonora. De igual forma Ramos Reyes Guerrero, de Guerrero y cinco miembros de la representación de Oaxaca, algunos de ellos de la Secretaría de Asuntos Jurídicos de la sección 22”.<sup>9</sup>

En el caso de la CONAMED, estuvo integrada por 8 personas:

1. Miguel Álvarez Gándara. Presidente de Servicios y Asesoría para la Paz (SERAPAZ) y experto en mediación de conflictos; mediador entre el gobierno y el Ejército Zapatista de Liberación Nacional.
2. Magdalena Gómez. Integrante del grupo Paz con Democracia y abogada especialista en derecho indígena.
3. Pietro Ameglio. Es uno de los principales promotores de la no violencia en América Latina. El académico de la UNAM recibió el Premio Educación para la Paz 2014 El-Hibri.
4. Enrique González Ruiz. Académico e integrante de la Comisión de Intermediación para el Diálogo entre el gobierno federal y el EPR.
5. Jorge Fernández Souza. Es magistrado del Tribunal Contencioso Administrativo de la Ciudad de México y miembro de Servicios y Asesoría para la Paz (Serapaz).
6. Dolores González Saravia. Coordinadora de Procesos de Transformación Positiva de Conflictos de Serapaz.
7. Pablo Romo Cedano. Fundador del Centro de Derechos Humanos Fray Francisco de Vitoria y miembro de Serapaz.
8. Gilberto López y Rivas. Antropólogo, exasesor en los diálogos entre el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y el gobierno federal y mediador entre el gobierno federal y el EPR.

De acuerdo a Excélsior, “la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación presentó nueve puntos a la Secretaría de Gobernación, así como tres ejes para disipar la violencia en Oaxaca”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Teresa Moreno. “Comisión de la CNTE arriba a Gobernación para mesa de diálogo”. El universal, 22 de junio 2016, puede consultarlo en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/politica/2016/06/22/comision-de-la-cnte-arriba-gobernacion-para-mesa-de-dialogo#imagen-1>

**Puntos:**

- I. El respeto a la estabilidad laboral de los maestros de Oaxaca.
- II. Liberación de líderes detenidos y frenar procesos penales en su contra.
- III. Pago inmediato de salarios retenidos.
- IV. Plaza a los egresados de la Normal de Oaxaca.
- V. Se cumpla con la emisión de acuerdos para regularizar los servicios educativos.
- VI. Pago inmediato a jubilados y pensionados.
- VII. Solución a la problemática de todos los niveles educativos.
- VIII. Resolución inmediata a todos los problemas planteados y los de las organizaciones sociales y pueblos en resistencia que defienden sus recursos naturales en Oaxaca.
- IX. No modificar las condiciones de trabajo de los docentes.

**Ejes:**

1. Abordar planteamientos para construir soluciones
2. Regresar tranquilidad a regiones afectadas
3. Docentes reiteran disposición a trabajar con Gobierno.

Después de varias horas de diálogo, el secretario Miguel Ángel Osorio Chong, comentó que se establecerían tres mesas de trabajo con la CNTE, donde se abordarían temas políticos, educativos y sociales. Quedando las siguientes fechas.

- Política 13 de julio 2016.
- Educativa 19 de julio 2016
- Social 21 de julio 2016

Cabe mencionar que: “el acuerdo se encuentra firmado por Osorio Chong, por un representante de la CNTE y por la Comisión Nacional Única de Negociación.”<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Excélsior, “Todo lo que debes saber sobre el diálogo entre Segob y la CNTE”, julio 2016, puede consultar en: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/06/23/1100611#view-1>

<sup>11</sup> Forbes Staff, “Segob y CNTE acuerdan diálogo en 3 mesas de trabajo”, Forbes, julio 2016. Puede consultarlo en: <https://www.forbes.com.mx/segob-cnte-acuerdan-dialogo-3-mesas-trabajo/>

### **Primera mesa de diálogo (política)**

La primera mesa de diálogo parte del gobierno federal estuvo representado por los subsecretarios de gobierno, Luis Miranda, y de Enlace Legislativo, Felipe Solís. Por la CNTE, se presentaron los líderes de las secciones 7 de Chiapas, Adelfo Gómez; 9 de la Ciudad de México, Enrique Enríquez; y de la 18 de Michoacán, Víctor Manuel Zavala, quienes forman parte del grupo de 30 maestros que ingresaron al salón Abascal de la SEGOB. La reunión duró menos de tres horas, la CNTE hizo notorias las consecuencias de la reforma y exige la solución a las mismas, sin embargo una vez mas no se llega a acuerdos, programando una reunión posterior, en la mesa también estuvieron presentes los miembros de la CONAMED.

En la segunda reunión (14 de julio), se reunieron funcionarios de la SEGOB y la CNTE, por segunda ocasión en dos días, no se llega a un acuerdo durante la celebración de la mesa de negociación, sin embargo, se programó la siguiente mesa. .

### **Segunda mesa de diálogo (Educativa)**

De acuerdo a diversos medios de comunicación, la reunión se llevó a cabo con dos horas de retraso, donde acudieron los negociadores de la CNTE, y el subsecretario Luis Enrique Miranda, el magisterio hace entrega de un listado de peticiones en materia educativa.

Cabe mencionar que no acudió Aurelio Nuño Mayer, el titular de la SEP, lo que confirmó su negativa al diálogo con la CNTE, ya que el magisterio disidente ya lo había desconocido en varias ocasiones como interlocutor legítimo.

La reunión duro casi seis horas, sin embargo, por tercera ocasión, no hubo un resultado satisfactorio, el subsecretario de Educación Pública, Otto Granados, dijo que no se había llegado a acuerdo alguno en materia educativa, por lo que la SEP, realizó un comunicado donde destaca:

El objetivo fundamental es continuar el diálogo; generar una agenda de trabajo, y buscar construir estos acuerdos en los diferentes temas, como el inicio de un primer foro orientado a analizar la temática de la evaluación de los docentes. También se planteó que en este diseño para la implementación del foro es indispensable la participación de representantes del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, en los términos en que, dado su carácter de órgano constitucional autónomo, se acuerde.<sup>12</sup>

### **Tercera mesa de diálogo (Social)**

El encuentro se realizó en el salón Abascal de la secretaría de gobernación, lo encabezó el subsecretario Luis Miranda y participaron los líderes de la CNTE Adelfo Gómez; Enrique Enríquez; y Víctor Zavala, una vez más, inicio con hora y medio de retraso.

Es importante mencionar que la reunión ocurre luego de que la SEP, presentara su nuevo modelo educativo, lo que propició que tras cuatro horas de diálogo terminara la tercera y última mesa de diálogo en materia social, nuevamente sin acuerdos. Previamente, la CNTE había amenazado con romper el diálogo en el que caso de que presentaran el modelo educativo, sin considerar la participación del magisterio.

Las siguientes reuniones que se llevaron a cabo, terminaron en las mismas condiciones, sin acuerdos, la SEGOB, reiteró que la abrogación de la reforma educativa no está en discusión y la CNTE está en espera de respuesta a sus demandas.

Si bien el evento de Nochixtlán, había sido un punto alto del escalamiento del conflicto; las mesas de diálogo eran los intentos para desescalarlo, sin embargo, las condiciones no favorecieron el fin del conflicto.

---

<sup>12</sup> Comunicado 322, SEP destaca la importancia del diálogo para alcanzar acuerdos con la CNTE, en relación con la Reforma educativa , puede consultarlo en: <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-322-sep-destaca-la-importancia-del-dialogo-para-alcanzar-acuerdos-con-la-cnte-en-relacion-con-la-reforma-educativa?idiom=es>

En primer lugar, ambos actores, tenían muy claras sus posiciones. La SEGOB estaba dispuesta a escuchar a la CNTE, pero no a tratar la abrogación la reforma educativa, mientras tanto el magisterio realizaba una lista de peticiones para detener las movilizaciones de la CNTE, pero su principal objetivo era echar para atrás la reforma. Es aquí donde el diálogo no prospero, ya que ninguna de las partes estaba dispuesta a escuchar y/o ceder.

La presentación del nuevo modelo educativo se convirtió en otro factor que rompió el diálogo entre la SEGOB y la CNTE, además de contribuir nuevamente al escalamiento del conflicto.

Posterior a estas mesas de diálogo, la CNTE continuó con el ciclo de movilizaciones, que incluyeron: paro de actividades, bloqueos carreteros, manifestaciones públicas, entre otras que continuaron a lo largo del año 2016.

Otro punto a rescatar es la intervención de la CONAMED que en diciembre de 2016 informa de su decisión de concluir su servicio mediador, a partir de las siguientes consideraciones:

1. Como expresamos en nuestro comunicado público del pasado 21 de junio, la CONAMED respaldaría “procesos y resultados que respeten integralmente los Derechos Humanos, y que privilegien el interés supremo de la nación por una educación pública, laica y gratuita que considere las particularidades de su diversidad”, asumiendo como punto de partida en el conflicto, el reto que implica la transformación educativa.
2. A lo largo del diálogo y la negociación entre la CNTE y el Gobierno Federal, la CONAMED, sin protagonismo, fue testigo de numerosos encuentros entre las partes y, sobre todo, de acuerdos para avanzar en la agenda magisterial. Destaca la minuta firmada el día 11 de julio por el Secretario de Gobernación, que definía la ruta para abordar los temas de fondo y las demandas inmediatas de la Coordinadora.

3. Si bien se lograron avances significativos y específicos, paulatinamente se ha frenado y cancelado, en los hechos, el carácter de diálogo nacional, así como la concreción de algunos compromisos cruciales adquiridos en las mesas de trabajo con la CNTE.

4. Al momento, a pesar de los esfuerzos constantes desde el 8 de agosto, no ha sido posible reinstalar una Mesa Central y Pública de Trabajo entre la CNTE y el Gobierno Federal, tal y como estaba ofrecido por éste, después del regreso a clases por parte de la CNTE (19 de septiembre). Tampoco ha sido posible revisar y dinamizar el cumplimiento de acuerdos para consolidar y transitar de manera adecuada este ciclo y espacio de diálogo.

5. El aporte de la mediación consiste en construir y cuidar el diálogo y la negociación de manera justa y confiable, de tal forma que permita que todos puedan expresarse con equidad en la búsqueda de soluciones a las causas del conflicto. Ante la nueva situación del país, y la estrategia que ha adoptado el Gobierno Federal, es necesario reconocer que la CONAMED ya no puede garantizar estas condiciones. El problema no es de mediación, sino de estrategias y voluntades políticas del Gobierno Federal.

6. Ante este escenario, sin una perspectiva clara de recomposición de la interlocución de carácter nacional, la CONAMED culmina su valoración señalando que no existen por ahora las condiciones de diálogo, y, por tanto, de mediación para el logro de su mandato. Por ello, ha informado ya a las partes su decisión de concluir sus labores mediadoras, para así evitar caer en la simulación o el desgaste en la búsqueda de soluciones justas y de fondo. No debemos ni queremos afectar este conflicto crucial para la educación nacional, como tampoco deseamos debilitar la voz y las propuestas del magisterio.

7. De cara a los diversos problemas, retos y luchas sociales en el país, defendemos el servicio mediador como un mecanismo privilegiado, intensivo y transitorio, para el procesamiento serio y justo de los conflictos estructurales y emblemáticos de México.<sup>13</sup>

Con esto, nos queda claro que las mesas de dialogo entre los actores resultaron fallidas en todos sus intentos, por lo que es necesario establecer espacios creativos que permitan a ambas partes definir acuerdos y soluciones que apunten a la transformación del conflicto.

---

<sup>13</sup> Comunicado CONAMED, 6 diciembre 2016, puede consultarlo en: <https://serapaz.org.mx/la-comision-nacional-de-mediacion/>

## **2. Conceptualización del conflicto**

*“El conflicto es esencialmente un proceso natural a toda sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser factor positivo en el cambio y en las relaciones, o destructivo, según la manera de regularlo”*

*John Paul Lederach.*

En este segundo apartado se abordan las teorías que nos ayudan a explicar el conflicto entre el gobierno federal y la CNTE, en primera instancia, se explican las tres fases del conflicto, intensificación o escalada, estancamiento y desintensificación o descenso, que nos ayudan a comprender el momento en el que se encuentra el conflicto magisterial.

Posteriormente, se presentan los cuatro modelos que indican que un conflicto ha alcanzado la madurez suficiente para someterse a un proceso de negociación, según Christopher Mitchell y William Zartman y finalmente se retoman elementos que aportan alternativas para la desescalada del conflicto.

### **2.1. Teorías que explican el escalamiento de conflictos**

#### **2.1.1. El Conflicto y sus fases**

En la actualidad existe una gran cantidad de conceptos respecto al conflicto, para esta investigación retomamos las ideas de Paul Lederach y Johan Galtung, donde afirman que es un proceso interactivo que se da entre dos actores o más por incompatibilidad de intereses y que tiene posibilidades de ser transformado positivamente si se conduce de manera pertinente, utilizando técnicas y herramientas eficientes.

Partiendo de esta idea, es que planteamos la necesidad de abordar los conflictos para transformarlos. El caso del gobierno federal y la CNTE, es un ejemplo, de los muchos conflictos que existen en México y que no han sido resueltos, por el contrario han dejado efectos negativos en el país. El conflicto magisterial ha atravesado por diversas fases, por lo que, retomamos los conceptos de Roberto Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder que señalan tres fases.

### **2.1.1.1. Intensificación o escalada**

Un conflicto si no es abordado específicamente en sus primeros momentos para evitarlo tiende a escalar. Se pueden señalar las siguientes transformaciones incrementales como las que producen de manera más notable la escalada del conflicto:

- Evolución de las tácticas suaves a tácticas duras (de amenazas, de persuadir a coaccionar...), el camino contrario parece una muestra de debilidad.
- Ampliación de los asuntos conflictivos: de uno puntual a una generalización.
- Personalización de los problemas
- Transformación motivacional. De posiciones individualistas –tratar de lograr objetivos propios- a competitivas- tratar de derrotar al otro.
- Aumento del número de personas implicadas.

### **2.1.1.2. Estancamiento**

El proceso de escalada lleva a un momento en el que no puede seguir escalando: no pueden empeorar, aunque solo sea por falta de recursos de las partes para hacerlo. No se puede obligar al otro a aceptar la postura propia y se tiene que aceptar la posibilidad de que una forma de conseguir alguno de los objetivos es colaborando de alguna manera. Razones para producir el estancamiento:

- El fracaso de las tácticas competitivas –por pérdida de credibilidad de las amenazas o desarrollo de habilidades anticipatorias por parte del adversario para neutralizarlas.
- El agotamiento de los recursos necesarios –pueden ser fuerzas físicas, recursos psicológicos, financieros o tiempo-.
- La pérdida del apoyo social.
- La inaceptabilidad de los costes.

Un mecanismo relacionado con el estancamiento es lo que se conoce como salvar la cara: las partes están convencidas de conseguir algo mediante la escalada, pero ninguno está dispuesto a dar el primer paso, se produce una situación de estancamiento. Este tema será mayormente desarrollado en el modelo de madurez propuesto por Mitchell.

### **2.1.1.3. Desintensificación o Descenso**

El primer paso en esta fase es fundamental: hay miedo a dar imagen de debilidad. A este respecto se proponen estrategias para facilitar dar el primer paso de desescalada.

- Incremento del contacto y la comunicación en condiciones controladas y favorables.
- La construcción de momentos para llegar a acuerdos
- El establecimiento de metas supraordenadas.<sup>14</sup>

Cuando se promulgó la reforma educativa, la CNTE inició un periodo de movilizaciones donde solicitaba la abrogación, estas movilizaciones dieron inicio a lo que ha sido un conflicto interminable, partiendo de que no fue abordado en sus primeros momentos, continuo incrementándose con cada acción realizada por los actores, hasta llegar al punto más álgido que es el enfrentamiento en Nochixtlan, el aumento de las tácticas duras (amenazas, persuasión y coacción) fue un factor para intensificarlo. Después del evento violento, el conflicto se vio estancado, ya que ninguna de las partes ha logrado sus objetivos, a pesar de los intentos, sigue latente y en espera de la fase desintensificación.

### **2.1.2. Modelos de Madurez del conflicto**

Una vez definidas las fases del conflicto. Es importante citar a Christopher Mitchell, quien considera que los conflictos han alcanzado la madurez suficiente para someterse a un proceso de mediación o negociación, cuando se conjugan los siguientes requisitos:

---

<sup>14</sup> Roberto Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder, *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*, Madrid, enero de 2003. pág. 32.

1. Cuando los conflictos son extremadamente complejos y prolongados en el tiempo. Ninguna de las partes logra una victoria definitiva y los costos de todo tipo se incrementan sin lograr una escalada decisiva o una salida airosa.
2. Cuando los esfuerzos por administrar el conflicto permiten vislumbrar la amenaza de un desastre o prometen lesionar a los adversarios estancados.
3. Cuando ninguno de los contradictores está en disposición o capacidad de soportar los costos crecientes de una escalada del conflicto.
4. Cuando las partes del conflicto están dispuestas a romper el costoso estancamiento acogiendo un objetivo secundario que depare dignidad, e implicándose en alguna comunicación o contacto.<sup>15</sup>

Mitchell ha recopilado y analizado estos cuatro modelos destacando cómo aprenden los líderes: por medio del sufrimiento, por medio del pensamiento racional y de la previsión y/o aplicando teorías.

#### **2.1.2.1. Modelo Estancamiento Perjudicial**

El argumento central del modelo estancamiento perjudicial es que “las circunstancias más probables en las que los adversarios buscarán una solución negociada o una resolución de su conflicto serán aquellas en las que ninguna parte pueda imaginar ni una solución positiva mientras se sigan utilizando las estrategias empleadas en ese momento, ni el fin de unos costes cada vez más insoportables”.<sup>16</sup>

Este modelo destaca dos elementos importantes a considerar, en primera instancia sugiere que la gente aprende y cambia de opinión por la experiencia del dolor que producen las pérdidas, los recursos gastados inútilmente y los daños humanos. El segundo elemento a considerar es el identificar los elementos que afectan las decisiones y que llevan a la ausencia de un éxito probable.

---

<sup>15</sup> Christopher R Mitchell, *Evitando daños: Reflexiones sobre la situación de madurez en un conflicto*. Centro de Investigaciones por la paz “Gernica Gogoratuz”, España, 1996, pág. 6.

<sup>16</sup> *Ibidem*, pág. 7.

### 2.1.2.2. Modelo Catástrofe Mutua Inminente

De acuerdo al modelo original de Zartman, el modelo de catástrofe inminente (CMI) ofrece la alternativa del precipicio; esto es, “la de un desastre que amenaza a corto plazo con aplastar a los adversarios que se encuentran estancados, e incluso a los que no lo estén del todo”.<sup>17</sup>

El argumento principal en el modelo CMI es que “las partes en conflicto solo considerarán la condición de madurez para la desescalada y para la resolución del conflicto cuando se vean enfrentadas a algún tipo de catástrofe grave e inminente. La desescalada satisfactoria del conflicto depende de que ambas partes se enfrenten a un desastre inevitable (un enorme aumento en los costes y y/o una baja importante de la probabilidad de concluir la lucha con éxito y victoria)”.<sup>18</sup>

### 2.1.2.3. Modelo Trampa

En contraposición al modelo estancamiento perjudicial, en el modelo trampa “se arguye que los líderes se ven atrapados en una continua búsqueda de la victoria, incluso después de que parezca que los costes se han vuelto insostenibles. En este modelo, el daño propiamente dicho, se convierte paradójicamente en la razón para seguir adelante. Cuanto mayor es el sufrimiento, mayor es la necesidad de seguir avanzando hacia la victoria para así justificar los sacrificios, tanto desde el punto de vista psicológico como político.”<sup>19</sup>

En cuanto a este modelo Mitchell, establece cuatro etapas por las cuales pasan los líderes en un conflicto prolongado.

1. **Persecución de recompensas.** Se refiere al logro de recompensas potenciales.
2. **Justificación de los costes.** Se caracteriza por justificar los recursos por medio de nuevos compromisos.

---

<sup>17</sup> William I. Zartman, *Ripe for Resolution; Conflict and Intervention in Africa*. New York: Oxford University Press, 1985, puede consultarlo en <https://www.amazon.es/Ripe-Resolution-Conflict-InterventionRelations/dp/019505931X>

<sup>18</sup>Christopher R Mitchell, op cit. pág. 9

<sup>19</sup>Ibídem, pág. 10

3. **Castigo y minimización de las pérdidas.** Se caracteriza por la mayor relevancia que cobran los objetivos de provocar los daños al adversario y de minimizar las pérdidas globales.
4. **Renuncia a objetivos.** Se caracteriza por el agotamiento de los recursos y la búsqueda de una salida.

Es en los puntos tres y cuatro, cuando los líderes de las partes reevalúan la situación, donde se supone un cambio en los objetivos: de justificar los sacrificios del pasado y de dañar al adversario, se pasa a salvar lo que se pueda de los recursos restantes por medio de un cambio total de política. Esto sucede cuando:

- A) Las pérdidas del pasado ya no se consideran como inversiones para lograr el éxito, sino que se convierten en “algo pasado”.
- B) La opinión de los líderes empieza a verse dominada por la necesidad de recortar las pérdidas y minimizar otros costos, incluso supone abandonar los beneficios esperados de la victoria, que por mucho que compensen, cada vez son más improbables.

Cada una de las partes ha de convertirse en salvadora de recursos en vez de buscadora de recompensas, de involucrarse en procesos de renuncia, salvando todo lo salvable, lo más rápido de una política fallida que ofrece pocas esperanzas de conseguir los beneficios establecidos en un principio.

La CNTE comenzó una lucha, a través de diversas movilizaciones, consistentes en: la suspensión de clases, plantones, bloqueos carreteros, toma de edificios públicos, entre otras. Por su parte, el gobierno federal, respondía al intentar contener estas manifestaciones, además de iniciar el proceso de evaluación de los profesores que incremento el descontento del magisterio.

Cada acción que iniciaba el gobierno federal repercutía en la acciones de la CNTE que incrementaba las movilizaciones. Debido a este contexto, en el mes de junio de 2016, aproximadamente había 30 bloqueos carreteros, afectando principalmente a los estados de Oaxaca, Guerrero y Michoacán.

Ante este panorama, como ya describimos anteriormente, se presentó un enfrentamiento, entre la PF, pobladores y maestros de la CNTE, al intentar liberar las carreteras

Después de haber llegado al punto más álgido –el evento en Nochixtlán- el conflicto llegó a un momento de madurez que requería la negociación inmediata. Por lo que, retomando las teorías de C. Mitchell, ubicamos el conflicto en el modelo “trampa”, porque los líderes se encuentran atrapados en la búsqueda de su victoria a cualquier costo, donde el triunfo de uno implica la derrota del otro, lo que algunos autores de la negociación denominan suma cero.

Recordemos que durante el evento violento en Nochixtlán se perdieron vidas, hubo heridos física y psicológicamente; además de las afectaciones patrimoniales y económicas. Estos daños se convirtieron en la razón para que la CNTE continuara en la búsqueda de la victoria (abrogación de la reforma educativa).

Por su parte, el gobierno federal, estaba seriamente dañado en su imagen, los eventos paralelos a la reforma educativa , por ejemplo, la huelga del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la desaparición de los 43 de Ayotzinapa, habían minado por completo la credibilidad del discurso del gobierno y puesto en entre dicho las reformas estructurales.

El modelo trampa, nos hace ver que la relación entre los actores, es irreconciliable, por la contraposición de intereses y por las pérdidas que han surgido en el proceso, cada actor desde su posición, se reusa a ceder, justificando las pérdidas como un estandarte para continuar en la lucha.

#### **2.1.2.4. Modelo Oportunidad Tentadora**

A diferencia de los modelos anteriores, este presenta un enfoque más optimista al sugerir que una situación madura se puede presentar cuando los líderes descubren una alternativa mucho mejor para lograr sus objetivos que seguir adelante con su costosa lucha. Surgirán o se crearán opciones nuevas menos costosas, y que ofrecen mayores beneficios que seguir con la violencia y la coacción mutua.

El modelo Oportunidad Tentadora (OT) es probablemente el más diverso ya que considera una gran variedad de posibles factores que pueden contribuir a la creación de tal oportunidad.

Por su parte, Mitchell engloba tres categorías de factores que favorecen la paz.

- a) Factores entre las partes
- b) Factores intrínsecos a las partes
- c) Factores externos al sistema

Estas categorías incluyen elementos como exigencias y concesiones recíprocas que se plantean los adversarios, el nivel de cohesión de cada partido, y la vulnerabilidad de los patrones externos ante presiones ejercidas por cada uno de los adversarios o por terceras partes. Además, la condición determinante para una solución negociada es que los líderes y los seguidores de ambas partes sean capaces de ver mayores recompensas en el proceso.

El modelo OT, sugiere que las cargas políticas y psicológicas del perjuicio pasado, de los compromisos adoptados, de los sacrificios soportados, y de las hostilidades engendradas, harán que a los líderes les resulte difícil, si no imposible, realizar los ajustes mentales necesarios para vislumbrar una posible oportunidad o una serie de circunstancias propicias para iniciar la desescalada.

Chester Crocker menciona diversos factores que favorecen la negociación de conflictos, donde las partes en disputa participan activamente, por ejemplo:

- La disponibilidad y la aceptación de nuevas ideas, principios y conceptos básicos.
- El bloqueo y/o desaparición gradual de las opciones unilaterales de las partes implicadas
- La existencia de canales útiles a través de los que los adversarios puedan comunicarse.
- La existencia de espacios en los que pueda prosperar la informalidad y en los que los nuevos principios puedan convertirse en acuerdos precisos.

- Un cambio en los objetivos, en el nivel de compromiso o prioridades por parte de los adversarios.
- La disponibilidad de nuevos recursos, como bienes materiales y/o ideas creativas para construir soluciones innovadoras.<sup>20</sup>

Estos factores son parte de un modelo más optimista, ya que da la idea de que los líderes pueden cambiar de opinión, pensar de manera creativa estando al mismo tiempo inmersos en el conflicto, y darse cuenta de que existen vías alternativas en la continuación de la coacción y a la búsqueda del éxito imponiendo unos costes inaceptables para el adversario. Este sería el modelo óptimo, que serviría para la transformación positiva del conflicto.

Paralelo a las fases, los modelos de madurez sirven para identificar el momento preciso en el que los conflictos requieren de la negociación para su resolución, haciendo hincapié en la participación de los líderes, que son los que toman decisiones.

### **2.3. Teorías para contener y/o desescalar el conflicto.**

Durante el conflicto del Gobierno Federal y la CNTE, se han realizado intentos para lograr la desescalada del mismo, con mayor ahínco después del evento de Nochixtlán, Oaxaca. Una de las principales estrategias es el diálogo entre las partes, que es utilizado para favorecer la negociación del conflicto. Por lo que, es necesario definir ambos temas y explicar cómo podemos utilizar estas estrategias en casos similares y/o futuros.

#### **2.3.1. Diálogo**

Para este trabajo, utilizaremos el diálogo como una estrategia de intervención para evitar la escalada de conflictos. Por lo tanto, es fundamental describir los procesos de diálogo y la utilidad del mismo en conflictos como el del gobierno federal con la CNTE. Harold Saunders, del Instituto Internacional para el Diálogo Sostenido y de la Fundación Kettering, define al diálogo como:

---

<sup>20</sup> Ibídem, pág. 12

El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual las personas cambian gracias al aprendizaje adquirido por su profunda disposición a escuchar. Cada una de ellas se esfuerza por incluir las inquietudes de los otros en su propia perspectiva, aun cuando el desacuerdo persista. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce suficientemente la validez de las reivindicaciones humanas de los demás, y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros.<sup>21</sup>

En el conflicto magisterial, hubo indicios de querer contener y/o desescalar el conflicto, estos consistieron en mesas de diálogo que se plantearon después del evento de Nochixtlán, retomando la definición de Saunders, se realizaron con la intención de escucharse entre sí y contribuir a la construcción de consensos, sin embargo, este objetivo no se cumplió a cabalidad, ya que, para que el dialogo sea exitoso es necesario una interacción cara a cara, respeto entre las partes y disposición para escuchar y lograr cambios de actitud.

Desde afuera, logramos identificar que el diálogo entre los actores, cumplía con algunas características, por ejemplo: la inclusividad, ambas partes participaron activamente en el encuentro, ya que eran representados, por parte de la CNTE, los líderes magisteriales y por el gobierno federal, la secretaría de gobernación. Sin embargo, los resultados de esta mesa de diálogo, no fueron los esperados, ya que los intereses estaban contrapuestos y no había margen de negociación.

#### Roles del diálogo

Otro factor a considerar son los roles que cada participante representa en la mesa de diálogo. “Los actores, más allá de las partes opuestas, pueden jugar varios roles que permiten abordar el conflicto y apoyar a las partes en conflicto. Los diferentes roles pueden ser vistos como el tercer lado o tercera parte”.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Harold Henry Saunders, *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (Nueva York: Palgrave, 1999) pág. 22.

<sup>22</sup> Vicenç, Fisas. Roles en un proceso de paz. Puede consultarlo en: <https://otramiradadelconflicto.wikispaces.com/file/view/ROLES+DE+UN+PROCESO+DE+PAZ.pdf>

El Tercer Lado o tercera parte es una forma de ver los conflictos no solo desde un flanco o el otro, sino desde una perspectiva más amplia: la de la comunidad que contiene a las partes del conflicto.

Según el equipo Third Side, de Harvard, asumir el Tercer Lado o tercera parte significa:

- Buscar entender ambos lados de un conflicto.
- Promover un proceso de negociación cooperativa.
- Apoyar una solución sabia. Es decir, una solución que de manera justa atienda las necesidades esenciales de ambas partes y de la comunidad.<sup>23</sup>

El Tercer Lado o tercera parte, está formado por los de adentro, quienes, a su vez, están apoyados activamente por los de afuera. Hay diferentes roles para diferentes fines.

	Fuentes de tensión	Rol del tercer lado	Características del rol
<b>Prevención</b>	Necesidades frustradas	Proveedor/a	Permite a las personas la satisfacción de sus necesidades
	Pocas capacidades	Maestro/a	Dar a las personas las habilidades para manejar el conflicto.
	Relaciones débiles	Constructora de puentes	Ayuda a (re-) establecer relaciones que crucen las líneas de conflicto.
<b>Resolución</b>	Intereses en conflicto	Mediador/a	Reconcilia intereses mediante la escucha y el apoyo a ir hacia el núcleo de la disputa.
	Derechos disputados	Árbitro	Decide que es lo correcto.
	Desbalance del poder	Equilibrador/a	Democratiza, equilibra el poder.
	Relaciones dañadas	Curandero/a	Repara relaciones dañadas.

<sup>23</sup> The Third Side.org. Puede consultarlo en: <http://www.thirdside.org/?language=Spanish>

<b>Contención</b>	Falta atención	Testigo/a	Presta y llama la atención a la escalada.
	Faltan límites a la lucha	Réferi	Establece límites para la lucha.
	Falta de protección	Guardián de paz Peacekeeper	Da protección cuando se violan las reglas y los límites.

Roles del Tercer Lado o tercera parte. Fuente: *The Third Side.org*

En el caso específico del conflicto magisterial, logramos identificar la participación de un tercer lado o tercera parte, representado por la Comisión Nacional de Mediación, que surge días después del enfrentamiento en Nochixtlán, para apoyar en las mesas de diálogo.

Con base en el cuadro anterior, ubicamos a la CONAMED desempeñando un rol de mediador, ya que la fuente de tensión se centra en que hay intereses en conflicto, por lo que, su intención debería ser reconciliar los intereses mediante la escucha y el apoyo a ir hacia el núcleo de la disputa, para lograr la resolución del conflicto.

A pesar de los esfuerzos realizados por la CONAMED, que intervino para cumplir el rol de mediador, no se logró la resolución del conflicto, ya que durante la mesa hubo factores que no se consideraron antes de llegar al diálogo, la comisión anuncia su retiro meses después de haber iniciado el proceso de diálogo, como ya lo enunciamos en el capítulo anterior.

#### Etapas de un proceso de diálogo

Un proceso de diálogo puede tener distintos propósitos, en este caso, se utiliza dada la necesidad de manejar conflictos en momentos críticos, como el del gobierno federal y la CNTE, que había tenido un enfrentamiento violento, en ocasiones como esta es recomendable incorporar otros procesos de tomas de decisiones, por ejemplo la negociación, o incluso una mediación solicitada por las partes cuando éstas se encuentran muy confrontadas, siempre y cuando estos procesos complementarios se lleven a cabo en forma dialógica.

En este sentido hacemos mención de las cuatro etapas propuestas por Bettye Pruitt y Philip Thomas, <sup>24</sup> para un diálogo exitoso, las etapas son exploración, diseño, implementación y seguimiento. Para este trabajo realizamos una adaptación de este modelo para aplicarlo a conflictos como el del gobierno federal con la CNTE, ya que consideramos de vital importancia construir un proceso de diálogo en los primeros momentos del conflicto, para prevenir el escalamiento. Este modelo es presentado en el capítulo 3.

ETAPA	ACTIVIDADES
1. Exploración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar las condiciones existentes para determinar si se puede continuar con las demás etapas del proceso de diálogo, cancelar la iniciativa, o entrar en un período de preparación de condiciones para el diálogo.</li> <li>• Comprender lo mejor posible -y desde todos los ángulos y perspectivas que el tiempo permita-, tres aspectos fundamentales: la temática, el contexto y los actores clave.</li> <li>• Una vez se identifique que existen condiciones para seguir adelante con el proceso de diálogo, esta etapa proporciona valiosa información sobre el contexto, los actores y los principales temas; información que será útil en las siguientes etapas.</li> </ul>
2. Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir un marco sólido de apoyo al proceso: el equipo de gestión y facilitación, los recursos financieros y la estrategia de comunicación hacia fuera.</li> <li>• Definir el contenido del proceso: sus objetivos, los tiempos y la agenda general.</li> <li>• Seleccionar a los actores que podrían ser dialogantes</li> </ul>

<sup>24</sup> Bettye Pruitt y Philip Thomas, *Diálogo Democrático: Un manual para practicantes*, 2008, instituto Internacional para la democracia y la asistencia Electoral y Programa de Naciones Unidas.

3. Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar al diálogo.</li> <li>• Preparar los eventos: la ruta metodológica, la logística y los aspectos administrativos y financieros asociados.</li> <li>• Poner en movimiento el diálogo, en un espacio seguro, aplicando ciertas pautas para su desarrollo y definiendo la estrategia de comunicaciones hacia dentro.</li> </ul>
4. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y elaborar documentos de apoyo al seguimiento: relatorías, matriz de avance, actas, comunicados, valoraciones, revisiones periódicas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en *Dialogo Democrático: un manual para practicantes* de Bettye Pruitt y Philip Thomas

### 2.2.2. Negociación

Toda vez que hemos citado los elementos más significativos para construir un diálogo entre las partes en conflicto, podemos abrir el camino al tema de la negociación. Donde el diálogo es fundamental para llegar a una negociación exitosa.

A través de la historia se han visto diversas formas en las que se han manejado los conflictos, la forma más tradicional consiste en agobiar al adversario y con ello lograr su objetivo. Tal es el caso de la CNTE, que constantemente realiza movilizaciones para forzar al gobierno Federal a retroceder con la reforma educativa.

La importancia de la negociación radica en que si se realiza de manera oportuna las partes contendientes pueden resolver sus diferencias al menor costo posible, es decir, donde no salgan perjudicados ellos ni terceras personas.

En primer lugar es imperioso mencionar las definiciones que la literatura nos ofrece respecto a la negociación:

“Es un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra.”<sup>25</sup>

“Es el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias”<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Francisco Diez, *Manual de gerencia política: “El arte de negociar”*, Instituto Nacional Demócrata, pág. 193.

Colosi y Berkeley, refieren que “la negociación ofrece la oportunidad, sin embargo, si las partes tienen el *animus negotiandi*, esto es, aprovechar la oportunidad para resolver su disputa. De no ser así, tratarán los debates como simple formalidad y recurrirán a métodos de lucha abierta o a los procesos de calle y campo, como lo son la huelga, cierre patronal, la huelga ilícita o el sabotaje, para dar impulso al proceso de negociación.”<sup>27</sup>.

A este respecto es importante decir que el *animus negotiandi* es “una expresión que se ha creado para describir el deseo de negociar, este deseo es un requisito previo para negociar con éxito. De hecho sin él lo más probable es que las partes nunca lleguen a un arreglo. Adviértase que ambas partes deben tener este deseo para asegurar que las negociaciones lleven a un arreglo satisfactorio.”<sup>28</sup>

Uno de los métodos de negociación más conocido en la academia es “el Método Harvard” de Fisher y Ury, el cual se basa en cuatro principios, que sirvieron para establecer los siete elementos de la negociación, a continuación se hace una breve descripción que ilustra este modelo:

#### Principios de la negociación

1. Las personas: separe las personas del problema, en diversas ocasiones se mezclan las emociones, se obscurece el entendimiento de las dos partes e impide la solución racional.
2. Los intereses: concéntrese en los intereses y no en las posiciones, generalmente están relacionados con la seguridad, el bienestar económico, reconocimiento de terceros, sentido de pertenencia, control de la propia vida, entre otros.
3. Las opciones: invente opciones de mutuo beneficio, soluciones creativas que agranden las recompensas.
4. Los criterios: insista en usar criterios objetivos aceptados por ambas partes.

---

<sup>26</sup>, Thomas Colosi y Arthur E. Berkely. *Negociación Colectiva: El Arte de conciliar conflictos*, 1981, pág. 15

<sup>27</sup> *Ibíd*em, pág. 18.

<sup>28</sup> *Ibíd*em, pág. 17.

## Siete elementos de la negociación

1. Alternativas: es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación.
2. Intereses: en esta fase de exploración de intereses es preciso llegar más allá de la superficie de la negociación, es decir, preguntarse por qué es que están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc.
3. Opciones: después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo en las cuales se encuentre un beneficio mutuo para las partes. En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.
4. Criterios: las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.
5. Compromiso: después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo de las partes, pasarán a formar parte del acuerdo. Debe entonces crearse un compromiso sobre el acuerdo de tal forma que sea viable y se cumpla.
6. Comunicación: para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la real calidad de la comunicación.
7. Relación: está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador entonces tiene que ser consciente de esto y debe tener como

objetivo mixto el lograr en forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación con las otras partes negociadoras.<sup>29</sup>

El modelo Harvard nos permite identificar los principales elementos a considerar para una negociación efectiva; destaca la importancia de separar el conflicto de las personas y explorar los intereses reales de las partes para llegar a acuerdos; la comunicación es primordial para llegar a consensos y la creatividad al momento de formular alternativas son fundamentales para obtener un resultado satisfactorio.

En este sentido, una vez más confirmamos la importancia de contar con la disposición para iniciar un proceso de diálogo en los conflictos, lo cual permitiría llevarnos al establecimiento de mesas de negociación donde podamos profundizar y acercarnos a la transformación del conflicto a través de estrategias creativas.

Es nuestra intención manifestar que antes de llegar a una mesa de negociación, podemos hacer uso del diálogo, para identificar las necesidades, posiciones e intereses del adversario, y con ello, llegar a la negociación con propuestas creativas que vayan en beneficio de ambas partes.

Por lo tanto, en esta investigación damos prioridad al tema del diálogo, ya que, nos sirve para demostrar que si las partes lo utilizan como principal estrategia, podríamos reducir el impacto negativo de los conflictos, evitaríamos el escalamiento y llegaríamos a obtener la tan anhelada transformación de conflicto en beneficio de ambos adversarios.

---

<sup>29</sup> Robert Fisher y William Ury, *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*, EEUU, Random House Business Books, Segunda edición, 1992.

### **3. Propuestas de intervención para casos similares**

*"Conviene que combatan las ideas, para que no tengan que combatir las personas"*

*Karl Popper*

A lo largo de esta investigación, hemos hecho una reconstrucción breve de los acontecimientos más relevantes del conflicto entre el gobierno federal y la CNTE en un periodo de 2013 a 2016, ubicamos a los actores, posiciones y las acciones que provocaron el escalamiento del conflicto. Si bien es cierto, que no podemos revertir el tiempo para evitar el conflicto y sus repercusiones; sí podemos contribuir y decir que lecciones nos deja el conflicto magisterial y de qué forma podemos intervenir para evitar el escalamiento.

#### **3.1. Lecciones aprendidas**

Una de las primeras lecciones que nos deja el conflicto entre el gobierno federal y la CNTE es la importancia de establecer un diálogo, ya que, partimos de la idea de que el escalamiento del conflicto magisterial, se dio por la ausencia de éste entre las partes.

En las definiciones aportadas por la literatura se destaca la importancia de interactuar con la otra parte, a través de la disposición a escuchar, a reconocer los intereses y necesidades de los otros para poder llegar a acuerdos. En este caso, en las reuniones suscitadas entre los actores, este objetivo no se cumplió, cada actor, basado en su posición, redujo las posibilidades de acuerdos.

Si volvemos al punto de inicio del conflicto -la promulgación de la reforma educativa- podemos percibir que cada acción realizada por el Gobierno tuvo una reacción por parte de la CNTE, lo que provocó que la relación entre estos se tensionara cada vez más, esta es la segunda lección que nos deja. Es responsabilidad de ambas partes, establecer estrategias inmediatas para la negociación, a fin de evitar que el conflicto escale.

Cabe mencionar que durante las reuniones tuvieron la participación de un tercer lado o tercera parte, la CONAMED, quienes desempeñaron un rol mediador, debido a que los intereses de las partes estaban en conflicto por lo que su objetivo fue reconciliar estos intereses, sin embargo, tal acción no fue posible, ya que ninguna de las dos partes cedió en sus posiciones.

La CNTE, centrada en su posición de abrogar la reforma educativa, no permitió escuchar otro tipo de alternativas. Retomando el modelo trampa, tenía que obtener el éxito de sus demandas para justificar las pérdidas a lo largo de su lucha. Por su parte, el gobierno federal, externó abiertamente que la reforma no se abrogaría, y no era un tema de discusión en las mesas de diálogo. Por lo tanto, después de diversas reuniones, no se llegó a un acuerdo definitivo.

Al hacer público el modelo educativo, se rompe nuevamente la relación gobierno-CNTE, las mesas que se habían planteado, terminaron sin acuerdos claros y la CNTE volvió a manifestarse en contra y, aunque en la actualidad no se han presentado más eventos violentos, es una amenaza latente, ya que en cualquier momento puede resurgir y tener mayores pérdidas.

En conflictos como este, donde los intereses son irreconciliables, considero fundamental la participación de un tercer lado o tercera parte. En el caso del conflicto entre el gobierno federal y la CNTE, como ya lo habíamos mencionado, este tercer lado es representado por la CONAMED; sin embargo, recordemos que tal comisión fue creada después del evento de Nochixtlán, por lo que, la tercera lección aprendida, es tener un mediador desde los inicios de un conflicto, el cual, tendrá como tarea principal evitar que el conflicto escale.

### **3.2 Modelo de diálogo**

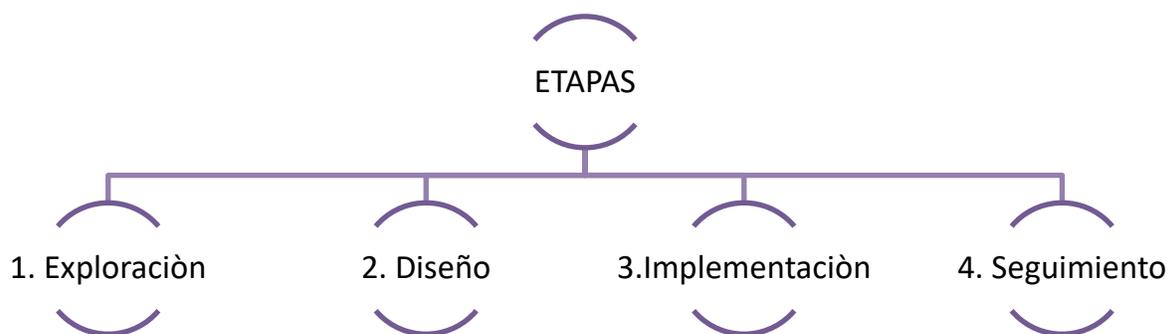
Después de explorar la situación actual del conflicto magisterial y conocer los distintos momentos por lo que ha atravesado, retomamos nuestro cuestionamiento inicial, respecto a ¿Por qué no se logró detener la escalada del conflicto? Después del análisis que realizamos de las acciones que se llevaron a cabo, determinamos que escalo por la

falta de un diálogo eficaz entre las partes, aunque hubo intentos, ninguno de ellos llegó a un acuerdo para la solución del conflicto. Por este motivo, hacemos la siguiente recomendación para crear un espacio de diálogo efectivo en los conflictos como el de la CNTE y el gobierno federal para evitar el escalamiento.

El modelo de diálogo está basado en las recomendaciones de Bettye Pruitt and Philip Thomas en el manual para practicantes de un diálogo democrático. Utilizamos las teorías que estos autores proponen y analizamos las formas en que el gobierno federal y la CNTE realizaron las mesas de diálogo, que fue lo que falló y por qué no se logró llegar a un acuerdo.

Es imperioso mencionar que este modelo está adaptado para que lo lleven a cabo especialistas en negociación y gestión de conflictos políticos y sociales, en colaboración con los actores principales y deberá adaptarse de acuerdo a las necesidades de cada problemática.

El modelo consiste en cuatro etapas:

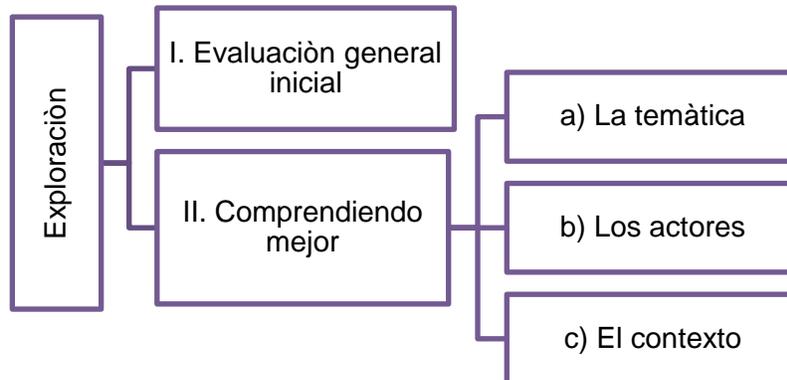


Fuente: Elaboración propia con base en el manual de practicantes de diálogo de Bettye Pruitt y Philip Thomas

## 1. Exploración

El primer paso de este modelo consiste en realizar una exploración del conflicto, implica realizar una investigación y análisis de todos los factores que involucran el conflicto que

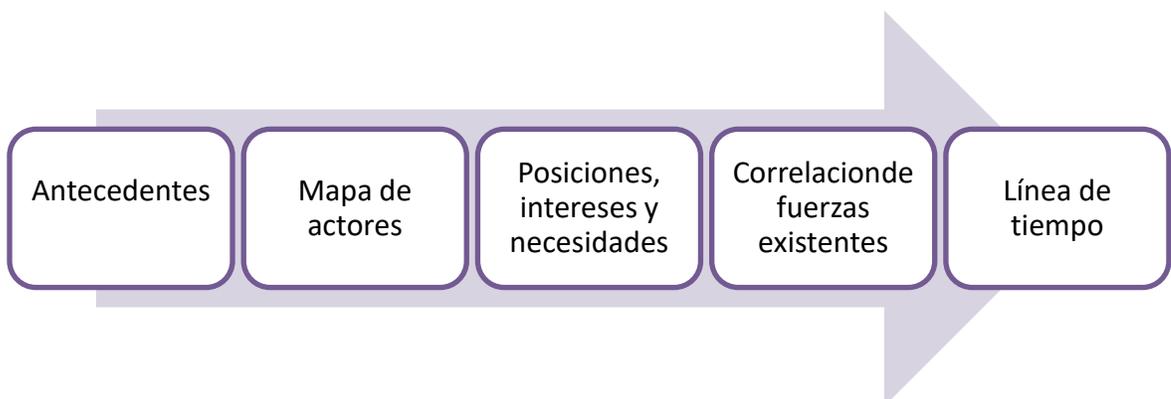
nos pueden ayudar a comprender la dinámica del conflicto. Los elementos a considerar son la temática, los actores y el contexto.



Fuente: Elaboración propia con base en el manual de practicantes de dialogo democrático de Bettye Pruitt y Philip Thomas

I. Evaluación general inicial: Utilizando fuentes de conocimiento, experiencia de personas o instituciones se realiza un evaluación donde se evalúa en qué momento se encuentra el conflicto, qué nivel de poder o influencia hay entre los actores, qué intentos se han realizado en el pasado para solucionar esta problemática y los cambios actuales en el contexto. Lo que nos permitirá comprender porque se requiere un proceso de diálogo.

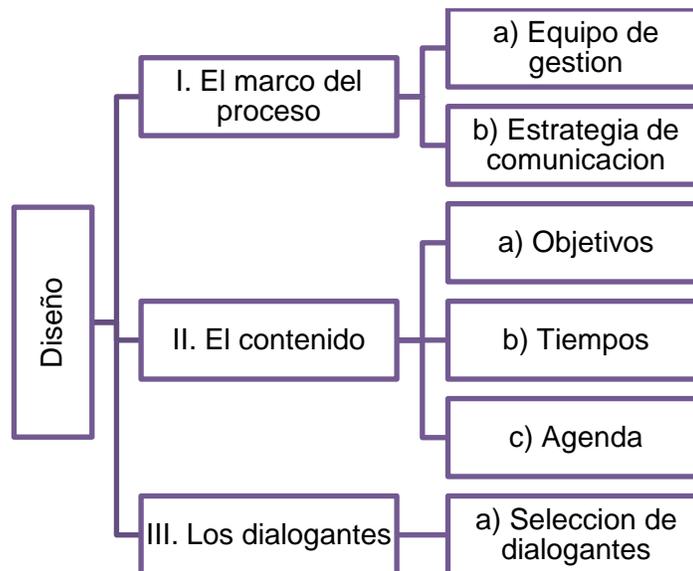
II. Comprendiendo mejor: Este paso comprende la investigación del conflicto que nos lleve a comprender con mayor claridad el tema desde una variedad de perspectivas, experiencias y versiones. Para ello se propone indagar sobre la temática, los actores, el contexto. En la presente investigación se realizó este proceso, en el cual se describe de la siguiente forma:



Se utilizaron diversas fuentes de consulta, periódicos como *La Jornada*, *El Universal*, revistas como *Proceso*, medios electrónicos *Aristegui Noticias*, entre otros, que nos permitieron describir el conflicto y el porqué de la urgencia del diálogo. Que básicamente es por el riesgo latente de que surja otro evento violento por las movilizaciones de la CNTE.

## 2. Diseño

No existe un diseño universal para el manejo de los conflictos, debido a que cada uno posee características distintas y se definirá de acuerdo a las necesidades particulares. Por lo tanto, la exploración juega un papel fundamental en esta etapa, ya que permitirá diseñar el modelo de dialogo acorde a las necesidades del conflicto.



Fuente: Elaboración propia con base en el manual de practicantes de dialogo de Bettye Pruitt y Philip Thom

### I. El marco del proceso

- a) Elegir el equipo de gestión, que en este caso, somos los especialistas en negociación y gestión de conflictos políticos y sociales en conjunto con los actores principales.

- b) Establecer la estrategia de comunicación: es decir definir como se manejará el proceso de diálogo con los medios de comunicación, la presencia de las redes sociales.

En el caso del conflicto magisterial, el tema de los medios de comunicación fue fundamental, ya que la información administrada por diversas fuentes, era crucial para entender la situación que actualmente se estaba enfrentando.

Por un lado, en televisión y radio, se anunciaba los frecuentes bloqueos, plantones y suspensión de clases que realizaba la CNTE, clasificando a los maestros como “revoltosos” y en redes sociales, se desacreditaba al gobierno, argumentando que coartaba al magisterio en su libertad de expresión además de utilizar la fuerza pública para desalojar las manifestaciones. Es por ello, la importancia de tener diversas fuentes de información para tener un amplio criterio respecto a la situación del conflicto.

Otro elemento a considerar es acordar quien o quienes van a ser los portavoces para proporcionar información al resto de la sociedad, en el estudio de caso, identificamos varios medios de comunicación, realizando afirmaciones del tema en voz de diferentes líderes. Lo cual confundía o en ciertos casos minaba la relación entre el gobierno y la CNTE.

## II. El contenido

- a) Objetivos: Es de vital importancia definir objetivos de manera acotada, enfocándose en las cuestiones específicas, en este caso, la resolución del conflicto.

Definir los objetivos del diálogo (la creación de confianza, fortalecimiento de relaciones, participación incluyente, construcción de consensos o identificación de disensos, mayor comprensión de la temática, entre otros), además qué impacto tendrá el proceso de diálogo, (acuerdos, legislación, política, entre otras).

- b) Los tiempos: Establecer un cronograma que comprometa a los actores a participar activamente en cada etapa del proceso.

c) La agenda: Lo ideal es que la realice el equipo de gestión en colaboración con los actores en confrontación, donde se considera:

- Eventos principales del procesos (talleres y/o mesas de trabajo)
- Eventos secundarios (conversatorios, paneles de expertos, jornadas, reuniones de capacitación, entre otras).
- Fechas y duración
- Bloques de trabajo para cada evento: objetivos, procedimiento metodológico, insumos, duración.
- Recursos necesarios
- Roles de apoyo (presentadores, moderadores, documentadores, entre otros).

Aquí ubicamos las mesas de diálogo que establecieron la SEGOB con la CNTE, donde identificamos que aunque se cumplieron con ciertos requisitos de los anteriormente mencionados, la mayoría se realizaron de manera unilateral. Por ejemplo, los objetivos se fijaron de manera interna, mientras la CNTE pugnaba por la abrogación de la reforma educativa, la SEGOB, manifestaba estar en disposición de escuchar, mas no de revertir la reforma.

Se establecieron tres fechas para la mesas, sin embargo al no lograr el diálogo, se pospusieron e incrementaron el número de reuniones, además de que el horario de inicio se postergaba de dos a tres horas.

Por su parte, la CNTE presento una agenda con 9 puntos, como ya lo habíamos dicho, está la realiza únicamente el magisterio.

III. Los dialogantes: Seleccionar quiénes serán los participantes en esta etapa de diálogo, basados en la exploración del conflicto, es decir, determinar quiénes son los líderes que pueden tomar decisiones para llegar a un acuerdo.

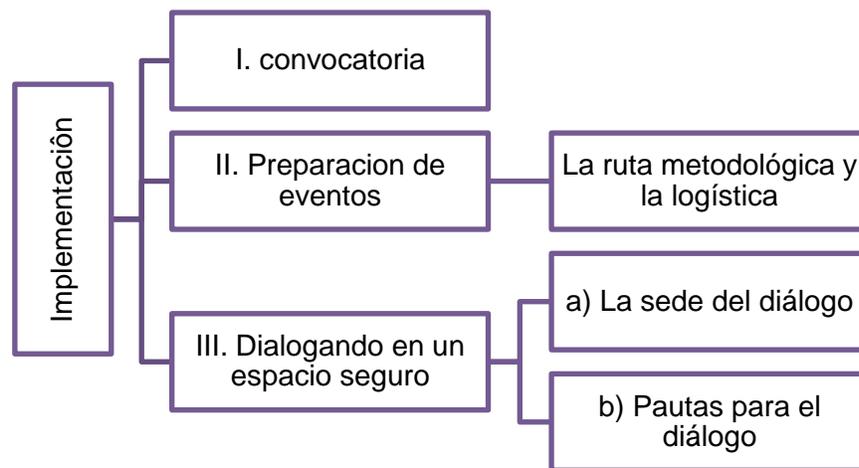
La inclusividad juega un papel fundamental en el diálogo, recordemos que la CNTE, externo en medios de comunicación que la reforma educativa y el Modelo Educativo

habían sido elaborados sin la consideración del magisterio. Por lo tanto, en este proceso de diálogo es imperioso que tanto el Gobierno como la CNTE participen activamente.

Por otra parte, es importante que los dialogantes sean personas abiertas y con potencial para ser agentes de cambio que estén dispuestos a escuchar y que no obstaculicen las propuestas. En este caso, ubicamos al Secretario de Gobernación, quien fue el representante por parte del gobierno, y líderes de la CNTE, que tenían muy claro su objetivo; la abrogación de la reforma educativa.

### 3. La implementación

Es la puesta en marcha de todas las acciones planeadas, incluye la presencia física de los dialogantes, la celebración de los eventos formales y la creación de un espacio seguro que sirve de sede para el diálogo. Otro elemento a considerar es que durante esta etapa de implementación, el contexto puede cambiar, por lo que es necesario estar preparado para adaptar el rumbo del proceso de diálogo.



Fuente: Elaboración propia con base en el manual de practicantes de dialogo de Bettye Pruitt y Philip. Thomas

I. La convocatoria: La iniciativa de comprometerse en un proceso de diálogo nace desde la etapa exploratoria, cuando detectamos que es necesario un proceso de diálogo para evitar la escalada del conflicto.

Pueden ser diversas las circunstancias, la invitación al diálogo la realiza el equipo de gestión a los dialogantes; o uno de los dialogantes al otro; dependiendo del contexto que haya surgido.

En el caso de la CNTE y el Gobierno Federal, se suscitó debido al enfrentamiento en Nochixtlán, Oaxaca, por lo que las mesas de diálogo se plantearon de manera urgente para frenar la violencia en futuras movilizaciones y con la participación de la CONAMED.

II. Preparación de eventos: Esta etapa incluye uno o varios eventos, dependiendo el diseño del proceso de diálogo en la etapa anterior, donde se considera la ruta metodológica: Objetivos, bloques de trabajo, metodología, preparativos, insumos, resultados esperados y duración de cada bloque.

La facilitación del evento requiere de un apoyo logístico oportuno y cálido que ayude a crear un ambiente favorable para el diálogo.

Las mesas de diálogo de la SEGOB y la CNTE, se caracterizaron por la premura de su organización para frenar la violencia en el Estado de Oaxaca, por lo que, esta etapa de eventos no fue planeado con tiempo. Los objetivos, bloques y metodologías se modificaron de acuerdo a la situación que se presentó en el momento.

III. Dialogando en un espacio seguro: La recomendación es que el diálogo pueda realizarse en un espacio seguro donde los actores se sientan cómodos y en confianza percibiendo, conforme avanza el proceso, que están participando en conversaciones que permiten el logro de cambios positivos.

- a) La sede del diálogo: La sede debe ofrecer la infraestructura adecuada para el número de participantes, que sea un espacio cálido y de preferencia neutral que permita una llegar a una conversación reflexiva.
- b) Pautas para el diálogo: Es importante establecer pautas básicas para ordenar, crear seguridad y generar confianza considerando las particularidades de cada contexto. Entre las más destacadas se

encuentran para el comportamiento, el procedimiento y las comunicaciones.

**Comportamiento:** Establecimiento de reglas claras, por ejemplo, puntualidad, manejo equitativo del tiempo, la oportunidad de participación, la tolerancia, cortesía, uso de celulares, entre otras.

**Procedimientos:** Son aspectos importantes del proceso que deben ser transmitidos de manera clara y oportuna; por ejemplo: los roles de todos los participantes y la agenda del evento.

**Comunicación.** El proceso debe mantener la transparencia en todo momento. Para lograr esto es vital consensuar con los dialogantes la estrategia de comunicaciones, tanto a lo interno del grupo como hacia fuera.

A este respecto, destacamos que las mesas de diálogo se llevaron a cabo en una sala de Gobernación, aunque físicamente era un espacio adecuado, como recomendación buscaríamos un lugar distinto que diera confianza a ambas partes, por otra parte, las pautas de comportamiento, fueron prácticamente inexistentes, ya que no había un orden establecido, la CNTE a pesar de llegar a tiempo a la sala de reunión, en diversas ocasiones, demoraban en entrar hasta dos horas, retrasando el inicio de las mesas, además de que en reiteradas ocasiones se retiraron de la mesa sin llegar a acuerdos.

#### **4. El seguimiento**

Esta etapa de seguimiento, consiste en recabar la información que permita reflexionar y valorar los alcances logrados en relación a los objetivos del proceso de diálogo, lo que permitirá identificar los elementos positivos y negativos del proceso que nos llevan a ver las razones por las cuales ha sido un éxito o un fracaso y que sirven de experiencia para futuros casos.

El seguimiento es parte del proceso desde el inicio, la recuperación de todas las experiencias desde la exploración, esta recuperación como lo comentamos brindara

información para el aprendizaje y la adaptación del diseño original y será la base para la rendición de cuentas a los actores principales.

A este respecto, son pocos los documentos que existen y que recuperan la experiencia de las mesas de diálogo de la SEGOB y la CNTE; la mayoría de la información se extrajo de diversos medios de comunicación entre los que destacan: la jornada, el universal, proceso y Aristegui noticias; además de algunos comunicados que emite la SEGOB y la CONAMED.

Para gestionar este conflicto es necesario profundizar en las raíces del conflicto y promover un cambio dentro de las estructuras de cada participante, con el fin de encaminarlo a una solución, esto lo proponemos a través del diálogo, para evitar el escalamiento que podría llevarnos a escenarios catastróficos como el de Nochixtlán.

A pesar de los intentos del gobierno federal y la CNTE, el diálogo entre las partes, no obtuvo los resultados esperados por las situaciones que ya se mencionaron anteriormente, por lo que el conflicto sigue presente en la actualidad; sin embargo, en esta investigación, retomamos los elementos que sirven para futuros casos y que nos ayudan a comprender la importancia de evitar el escalamiento de conflictos.

## **Conclusiones**

El presente trabajo, resulta de un largo proceso de investigación a través de diversas fuentes de información que nos ayudaron a reconstruir el conflicto entre el gobierno federal y la CNTE, la tarea de explorar y describir la situación actual del conflicto se realizó mediante esquemas que nos permitieron vislumbrar la situación actual del conflicto, el planteamiento de las posiciones, intereses y necesidades de los actores, la identificación de los mismos y un análisis de las relaciones existentes entre ellas.

El papel de la CNTE, en el conflicto fue un factor fundamental, recordemos que a través de los años se ha convertido en un referente de lucha social en México. Al promulgarse la reforma educativa, se posiciona en una lucha más, la opinión pública se divide a favor y en contra; por un lado, se discute que la reforma es más una reforma laboral que educativa, ya que no se considera ningún tipo de mejora en los niveles educativos y se enfoca únicamente al control de las plazas de los maestros y carga de responsabilidades a estos por el rezago educativo. Por otra parte, se criminaliza el hecho de realizar un sinnúmero de movilizaciones, que afecta directamente a la ciudadanía, por ejemplo, los bloqueos de carreteras que impedían el tránsito de mercancías, además de ocasionar horas de tráfico vial, estas acciones los llevo a ser catalogados como “revoltosos”.

Es destacable, que la CNTE demostró la capacidad de movilización que tuvo en los diferentes sectores de la sociedad, iniciando por los maestros, quienes lograron que secciones que antes no se habían manifestado lo hicieran, un ejemplo es Jalisco y Nuevo León. Aunado a ello, subrayamos la movilidad simultánea, ya que en un mismo momento, se realizaban más de dos manifestaciones.

Otro elemento que reconocemos a la CNTE es la innovación en las manifestaciones como los boicots en las elecciones y en las evaluaciones que utilizaron para llamar la atención del gobierno y atendieran sus demandas de dialogo.

Por otra parte, el discurso del gobierno federal se vio seriamente afectado, por los acontecimientos actuales, por ejemplo: la desaparición de los 43 de Ayotzinapa y los

desalojos violentos. Una parte de la sociedad condenó el uso de la fuerza pública para liberar los bloqueos, por lo que, en diversos medios de comunicación se catalogó al gobierno cómo represor y comenzaron a cuestionar con mayor ahincó las reformas estructurales.

Sin duda las movilizaciones y el dialogo ineficaz fueron un factor determinante que dio paso escalamiento del conflicto, quedando comprobada la hipótesis de que al no establecer acuerdos entre las partes se da paso al escalamiento de conflictos.

Sin embargo, hay que reconocer que el conflicto, a pesar de tener tintes negativos, donde hay confrontaciones y pérdidas como las que logramos identificar en el caso de Nochixtlán, también puede tener aspectos funcionalmente positivos como evitar los estancamientos, estimular el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social y ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, este trabajo es una muestra de ello, donde identificamos las lecciones que nos deja este conflicto para casos similares.

Dar por terminado un conflicto tan complejo como lo es éste, resulta casi imposible, por todos los factores que los anteceden. La posibilidad de un nuevo espacio de diálogo, es difícil de considerar, ya que, como lo hemos externado en esta investigación, ninguno de los actores desea ceder su posición, por lo que la ganancia de uno es la pérdida del otro.

Actualmente, hay que considerar que hay otros factores que determinaran el rumbo de este conflicto, el más relevante es la presidencia de Andrés Manuel López Obrador, quien desde la promulgación de la reforma educativa se pronunció en contra, y a favor del magisterio, haciendo promesas de abrogación, por lo que para el 2018, se esperan cambios significativos en las reformas que darán un giro a la situación actual del conflicto.

Finalmente, es necesario, advertir sobre los obstáculos que se enfrentaron en esta investigación, en primer lugar, es un conflicto que está en constante movimiento ya que está latente en la actualidad, motivo por el cual se delimito del año 2013 al 2016. Otro

obstáculo que vale la pena comentar es el exceso de información en medios de comunicación (revistas, periódicos, televisión, radio, entre otros), sesgada a alguna de las posiciones de los actores, por lo tanto, la investigación requirió de un amplio criterio de selección de información, para presentar datos que resultaran objetivos y significativos y que ayudaran a vislumbrar la dinámica del conflicto.

El presente trabajo tuvo la intención de analizar el conflicto entre el Gobierno Federal y la CNTE para poner en evidencia las acciones que realizaron y que llevaron a un enfrentamiento violento que pudo evitarse si hubieran planteado estrategias oportunas, una de ellas, el diálogo. Es un estudio de caso que nos deja lecciones para enfrentar casos similares o futuros y prevenir los escenarios catastróficos.

## Fuentes de consulta

- Baranda, Antonio. No hay qué negociar sobre reforma Segob. El Reforma, México, 16 mayo 2016, puede consultarlo en: <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=845207>
- CNDH, Recomendación No. 7vg/2017 sobre violaciones graves a derechos humanos por los hechos ocurridos el 19 de junio de 2016 en asunción de Nochixtlán, San Pablo Huitzo, Hacienda Blanca y Trinidad de Viguera, en el Estado de Oaxaca, octubre 2017, puede consultarlo en [http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/ViolacionesGraves/RecVG\\_007.pdf](http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/ViolacionesGraves/RecVG_007.pdf)
- CNTE. *Análisis y perspectivas de la reforma educativa Memorias y resolutivos*, México, julio 2013.
- Comunicado CONAMED, 6 diciembre 2016, puede consultarlo en: <https://serapaz.org.mx/la-comision-nacional-de-mediacion/>
- Comunicado 322, SEP destaca la importancia del diálogo para alcanzar acuerdos con la CNTE, en relación con la reforma educativa , puede consultarlo en: <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-322-sep-destaca-la-importancia-del-dialogo-para-alcanzar-acuerdos-con-la-cnte-en-relacion-con-la-reforma-educativa?idiom=es>
- Colosi, Thomas y Berkely, Arthur E. *Negociación Colectiva: El Arte de conciliar conflictos*, 1981.
- Diez, Francisco, *Manual de gerencia política: “El arte de negociar”*, Instituto Nacional Demócrata.
- Domínguez Bilbao, Roberto y García Dauder, Silvia. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*, Madrid, enero de 2003.
- Excélsior. 2016. Todo lo que debes saber sobre el diálogo entre Segob y la CNTE. Julio. Puede consultarlo en: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/06/23/1100611#view-1>
- Fisas, Vicenç. Roles en un proceso de paz. Puede consultarlo en: <https://otramiradadelconflicto.wikispaces.com/file/view/ROLES+DE+UN+PROCESO+DE+PAZ.pdf>

- Fisher, Robert y Ury, William. *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*, EEUU, Random House Business Books, Segunda edición, 1992.
- Forbes Staff. 2016. Segob y CNTE acuerdan diálogo en 3 mesas de trabajo, Forbes, julio. Puede consultarlo en: <https://www.forbes.com.mx/segob-cnte-acuerdan-dialogo-3-mesas-trabajo/>
- Hernández Navarro, Luis. *Cero en conducta. Crónicas de la resistencia magisterial*, .Ed. Para leer en libertad, primera edición, 2012, México.
- Hernández Navarro, Luis. La Calamidad educativa y la resistencia magisterial. El Cotidiano, México, Mayo-junio 2013.
- Mitchell, Christopher R. Evitando daños: Reflexiones sobre la situación de madurez en un conflicto. Centro de Investigaciones por la paz “Gernica Gogoratz”, España, 1996.
- Moreno, Teresa. 2016. Comisión de la CNTE arriba a Gobernación para mesa de diálogo. El universal, 22 de junio. Puede consultarlo en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/politica/2016/06/22/comision-de-la-cnte-arriba-gobernacion-para-mesa-de-dialogo#imagen-1>
- Pacto por México. Puede consultarlo en: [https://embamex.sre.gob.mx/bolivia/images/pdf/REFORMAS/Pacto\\_por\\_mexico.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/bolivia/images/pdf/REFORMAS/Pacto_por_mexico.pdf)
- Pruitt, Bettye y Thomas, Philip. *Diálogo Democrático: Un manual para practicantes*, 2008, instituto Internacional para la democracia y la asistencia Electoral y Programa de Naciones Unidas.
- Saunders, Harold Henry. *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (Nueva York: Palgrave, 1999).
- The Third Side.org. Puede consultarlo en: <http://www.thirdside.org/?language=Spanish>
- Zartman, William I. Ripe for Resolution; Conflict and Intervention in Africa. New York: Oxford University Press, 1985, puede consultarlo en <https://www.amazon.es/Ripe-Resolution-Conflict-Intervention-Relations/dp/019505931X>