

# LA NECESIDAD DE NUEVAS TÁCTICAS

**Por Douglas A. Johnson**

El movimiento de derechos humanos moderno ha dado pasos enormes en las últimas décadas en el avance del ideal de los derechos humanos y en el establecimiento de protecciones específicas. El movimiento creó nuevas convenciones internacionales condenando la tortura y protegiendo los derechos de mujeres y niños y desarrolló un consenso internacional con respecto a la definición de las actividades políticas legítimas que merecen protección y apoyo. Prisioneros políticos han sido protegidos de sufrir daño y muchos han sido liberados. Y en muchas naciones, instituciones sofisticadas han sido desarrolladas para promover la adherencia –a nivel de la política doméstica y exterior– a los estándares internacionales en derechos humanos. No podemos enfatizar demasiado la importancia de estos logros y lo difícil que fue alcanzarlos.

Tres tácticas, predominantemente, condujeron a estos avances: 1) estableciendo normas internacionales que crearon un cuerpo de convenciones, tratados y estándares; 2) monitoreando la adherencia a estos estándares; y 3) denunciando o avergonzando públicamente a los gobiernos por sus acciones o por su falta de acción cuando los estándares fueron violados. Con el transcurso de los años, la infraestructura y las destrezas que estos enfoques exigen han crecido dramáticamente.

Es claro que estas tácticas han producido avances tremendos y por lo tanto han de continuar siendo apoyadas y reivindicadas. Es igualmente claro que hay grandes límites de lo que podemos lograr de esta manera y que estos enfoques no son, por sí mismos, suficientes para resolver los problemas de derechos humanos aparentemente insolubles.

Consideremos el problema de la tortura. Hay por ejemplo más convenciones y estándares internacionales, más protecciones constitucionales y legislación nacional contra la tortura que contra cualquier otro abuso de los derechos humanos. Hay más monitoreo de la tortura, no sólo por las infraestructuras de los cuerpos de los tratados, sino por organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales. Agregue a esta capacidad la creación de más de 250 centros de tratamiento para los sobrevivientes de la tortura alrededor del mundo, cada uno de los cuales utiliza recursos médicos en el proceso de documentar la tortura de miles de víctimas y eleva la capacidad forense para documentar la tortura. La tortura es el más documentado y denunciado de todos los abusos.

Sin embargo, cuando Amnistía Internacional [Amnesty International] lanzó su tercera campaña internacional en contra de la tortura en 2000, concluyó que la tortura era tan generalizada en ese entonces como lo era cuando la organización lanzó su primera campaña global en 1974.

Sólo en la última década, hemos presenciado violaciones de los derechos humanos impactantes por su alcance –en Bosnia, Ruanda, Sierra Leona y en los más de 150 países que todavía perpetran o permiten la tortura. Debo aseverar lo obvio: *algo no está funcionando*.

La opinión expresada en este cuaderno es que el hacer avanzar los derechos humanos requiere de la creación de un campo de derechos humanos más amplio, uno que incorpore a muchas más personas y sectores de la sociedad que los que actualmente están incluidos. También requiere el desarrollo de enfoques estratégicos más completos, lo cual sólo puede ser realizado usando una selección mucho más extensa de tácticas que las que actualmente son utilizadas.

Alrededor del mundo dedicados activistas de derechos humanos han empezado este trabajo: desarrollando enfoques innovadores, construyendo alianzas estratégicas inesperadas y aprendiendo de sectores inesperados. El Proyecto Nuevas Tácticas en Derechos Humanos busca reunir a estos innovadores e inspirar a otros con su trabajo. Este cuaderno incluye más de 75 historias de innovación táctica – de estudiantes, miembros de las comunidades, comisionados gubernamentales y otros que usan tecnología sofisticada o las herramientas ya a la mano y que trabajan para alcanzar metas tan, aparentemente, diversas como elecciones justas, agua limpia y libertad para los prisioneros políticos.

Individualmente estas historias son inspiradoras. En conjunto, en el cuaderno que sigue, representan una visión de lo que puede ser alcanzado en el campo de los derechos humanos.

## **Los Límites de la Estrategia Actual**

La persistencia de la tortura representa un desafío significativo para la comunidad global. Cuando las tres tácticas más comunes del movimiento de derechos humanos no han reducido significativamente la incidencia de la tortura, es tiempo de analizar detenidamente los límites de la estrategia actual. Una idea de esos límites surge de un proceso al cual lo llamo “mapeo táctico”.

Empezando con la relación entre el torturador y la víctima, un grupo de diez expertos en el tema de la tortura diagramaron otras relaciones en las cuales esa perversión fundamental está arraigada, permitiendo la ocurrencia de la misma. Por ejemplo, los torturadores son usualmente miembros de un equipo con fuerte liderazgo jerárquico; también pueden ser parte de una estación policíaca o una unidad militar. Seguimos estas relaciones verticalmente para entender la cadena de mando que planea, organiza y financia el uso de la tortura. Por otro lado, también vimos cada nivel horizontalmente, para poder comprender otras posibles influencias y relaciones. Las estaciones policíacas, por ejemplo, también emplean a personas civiles y profesionales médicos; ellos, a su vez, tienen relaciones con el mundo exterior, las cuales ejercen algún grado de control o influencia sobre ellos. El mapa inicial, desarrollado usando este proceso, diagramó más de 400 relaciones,

desde las eminentemente locales hasta las que ocurren en la comunidad internacional.

Nosotros planteamos que cada relación del diagrama fue un posible punto de partida para una intervención que interrumpiera o controlara la díada de torturador/víctima. Con la ayuda del diagrama, trazamos un mapa de las relaciones que son blanco de varias tácticas y luego la cadena lógica de relaciones que dichas tácticas tienen que influenciar para interrumpir la díada (de ahí el nombre, "mapa táctico")<sup>1</sup>. Al hacer esto, alcanzamos varias conclusiones importantes:

1. La mayoría de las tácticas fueron iniciadas en las orillas distantes del diagrama, como a nivel internacional, por ejemplo, lo cual quería decir que tuvieron que penetrar a través de muchas capas de otras relaciones antes de afectar indirectamente la díada de torturador/víctima. Nosotros especulamos que esto debilitó o disipó la fuerza de la acción.
2. En lugar de ser frágiles y fácilmente trastocados, los sistemas que usan la tortura son a menudo sumamente complejos, permitiendo que las diferentes instituciones que se benefician del uso de la tortura se apoyen mutuamente. Mientras una parte del sistema es atacada, las otras partes (tales como la estructura policíaca, el sistema de fiscales, la indiferencia del poder judicial) ayudan a proteger el blanco y permiten que se autorepare. Nuestra interpretación de esto es que el sistema no cede a tácticas individuales. Por el contrario, el sistema necesita ser afectado en múltiples áreas al mismo tiempo para crear desequilibrio y prevenir la autoreparación. Esto requiere del uso de múltiples tácticas trabajando en conjunto como parte de una estrategia más integral.
3. La mayoría de las organizaciones en el campo de los derechos humanos incorpora un número limitado de tácticas a su repertorio. Las organizaciones tienden a concentrar su atención en una restringida selección de tácticas y raramente cooperan o colaboran entre sí para su implementación. Esto no sólo restringe la influencia a sectores muy estrechos en un sistema complejo que se refuerza mutuamente, sino también cada organización moldea su estrategia de acuerdo a su capacidad aislada, en lugar de basarse en lo que necesita hacerse para afectar la situación en general. Hacemos lo que podemos hacer, no lo que necesitamos hacer. Nosotros conjeturamos que de haber más coordinación entre tácticas estas serían mucho más efectivas.
4. Muchísimas de las relaciones en el diagrama no fueron afectadas o involucradas en forma alguna por la acción actual. Sus fortalezas y preocupaciones no inspiraron acción. Nosotros especulamos que una selección de tácticas mucho más amplia sería necesaria para involucrar a estos actores potenciales.

---

<sup>1</sup> El mapeo táctico fue desarrollado con el apoyo del Panel Asesor para la Prevención de la Tortura de la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa [Organization for Security and Cooperation in Europe] (OSCE) y una donación en especie del Fondo de los Hermanos Rockefeller [Rockefeller Brothers Fund].

Yo creo que estas conclusiones son válidas para otros problemas sociales y de derechos humanos. Necesitamos encontrar nuevas formas de trabajar juntos –y nuevas formas de trabajar– para poder crear estrategias efectivas para el cambio. Algunas estrategias actuales requieren de un marco macro, en el cual los recursos limitados de muchos son combinados más efectivamente en una campaña unificada. Esto podría requerir de lo que yo llamo un “enlace estratégico,” una institución o persona con la credibilidad moral para reunirnos a todos en una nueva relación de trabajo. Pero otras estrategias podrían ser iniciadas por organizaciones que comienzan a probar nuevas formas de presionar a sistemas complejos y de estimular la acción por parte de nuevos actores en la red social. Este libro es parte de un proyecto mayor, el Proyecto Nuevas Tácticas en Derechos Humanos, para desarrollar un diálogo en el seno de la comunidad de derechos humanos acerca de cómo eso podría realizarse y para ilustrar a grandes rasgos algunas de las herramientas a nuestra disposición para propiciar una acción más efectiva.

## **Una Idea Emergente**

El Centro para las Víctimas de la Tortura (CVT) fue fundado en 1985 como el primer establecimiento para el tratamiento integral de los sobrevivientes de la tortura en los Estados Unidos. Desde el inicio, el liderazgo del CVT concibió su trabajo en términos de desarrollar una nueva táctica que pudiera ser usada por la comunidad de derechos humanos. Al ir entendiendo qué tácticas podrían emerger de nuestro trabajo, nosotros también alentamos el desarrollo de otros programas de tratamiento para los sobrevivientes de la tortura. Estas nuevas instituciones crearon nuevas oportunidades estratégicas para el movimiento de derechos humanos: restaurar, por ejemplo, el liderazgo robado por la represión, ayudando a las comunidades a aprender a vivir con el legado del miedo y organizando a la comunidad médica como un nueva clientela del movimiento de derechos humanos. En el curso de nuestro trabajo, también empezamos a coleccionar historias de otros grupos e individuos que estaban innovando más allá del enfoque principal de la corriente dominante.

El Proyecto Nuevas Tácticas fue concebido en 1995. Poco después, el CVT convocó a grupos asesores en Turquía para explorar la idea de un simposio de “mejores prácticas” para examinar las tácticas usadas alrededor del mundo para resolver –o más efectivamente luchar contra– los abusos a los derechos humanos tan difundidos. Nosotros quisimos centrar nuestra atención en las soluciones en lugar de en los problemas y proceder a partir de la idea de que, al menos en parte, los abusos continúan ocurriendo porque tanto la sociedad civil como el gobierno están estancados por la falta de ejemplos específicos de qué hacer. Aunque nosotros consideramos que el concentrarse en el problema era un enfoque útil, éste estaba siendo llevado a cabo realmente bien por parte del movimiento dominante; nosotros consideramos que no se estaba prestando suficiente atención a las soluciones efectivas. Mucha atención se estaba prestando ya al “qué” pero muy poca al “cómo”.

La idea encontró resonancia y respeto en un amplio sector de líderes en Turquía. En 1997, el CVT formó una asociación con dos organizaciones turcas –La Asamblea Helsinki de Ciudadanos (hCa) y el Centro de Derechos Humanos del Instituto de Administración Pública para Turquía y el Medio Oriente (TODAIE)– para desarrollar el Proyecto Nuevas Tácticas en Derechos Humanos. La investigación sistemática sobre tácticas innovadoras empezó en serio en 1999 con el apoyo de la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur [John D. and Catherine T. MacArthur Foundation]. También establecimos un Comité Asesor Internacional conformado por nueve líderes mundiales para proveer visibilidad y apoyo político. Asimismo, establecimos un Grupo de Trabajo en Derechos Humanos, formado por 21 líderes de derechos humanos de casi todas las regiones del mundo para ayudar a identificar tácticas promisorias y contribuir a la dirección general del proyecto.

El Grupo de Trabajo se reunió en Estambul con miembros del grupo asesor turco en 2000. La ex Primera Ministra de Canadá, la Honorable Kim Campbell, representó al Comité Asesor Internacional y presidió la reunión. El grupo participó en discusiones sobre enfoques innovadores para hacer avanzar los derechos humanos, modeló enfoques de entrenamiento transdisciplinarios y formuló planes de acción para el trabajo futuro del proyecto.

Personas individuales que han trabajado en el campo de los derechos humanos por la mayor parte de sus vidas comentaron sobre cómo las ideas y la información compartida en la reunión los ayudó a pensar de manera diferente acerca de las oportunidades para involucrar a nueva gente y abordar las cuestiones desde nuevas perspectivas. Hemos continuado expandiendo esta visión inicial a través de proveer herramientas – incluyendo este libro y un sitio en la Internet, [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) – y a través de capacitar a activistas de derechos humanos acerca de innovaciones tácticas y pensamiento estratégico a través de una serie de talleres regionales de entrenamiento transdisciplinarios.

## **El Marco de Nuestro Pensamiento**

El haber trabajado en el CVT por los últimos 16 años me ha enseñado que existen implicaciones sociales y políticas importantes relacionadas con la provisión de tratamiento a los sobrevivientes de la tortura. La experiencia ha dado nueva forma a mi pensamiento con respecto a las supuestas distinciones entre la prevención de la tortura y el cuidado de los sobrevivientes. El personal del CVT ha descubierto que el cuidado de los sobrevivientes se refiere a la recuperación del liderazgo y el ayudar a las comunidades a superar el legado de miedo. Hemos encontrado que la metáfora de la curación crea un espacio político más seguro que permite a las comunidades reunirse, trabajar y aprender a asumir riesgos. Los centros de tratamiento como el CVT atraen nuevos grupos, tales como educadores, profesionales del cuidado de la salud y hacedores de política, hacia el trabajo de derechos humanos. Y desde nuestra posición como centro de tratamiento nosotros abogamos por el final de la tortura y por políticas que mejorarán las vidas de las víctimas de la tortura. Aunque no lo enmarcáramos en esos términos, al menos en

nuestros primeros años, estábamos ampliando la definición del trabajo de derechos humanos e implementando de nuevas tácticas.

El papel que desempeñé en la campaña internacional por la alimentación infantil en los 70s y 80s también contribuyó a formar mis pensamientos sobre Nuevas Tácticas. En 1976 encabezé un grupo de activismo de base trabajando en temas relacionados con el hambre; nuestro presupuesto para el programa era de \$500 por año, además de mi salario de subsistencia. Un grupo pequeño entre nosotros empezó a trabajar en todo el país y creamos la Coalición de Acción Contra la Fórmula Infantil [Infant Formula Action Coalition] (INFACT). Con esos escasos recursos nosotros lanzamos un boicot contra la corporación alimenticia más grande del mundo, Nestle, para forzarlos a cambiar sus tácticas de mercadeo de sustitutos de la leche materna. Construimos una red de 300 secciones americanas; creamos una coalición de más de 120 organizaciones con mas de 40 millones de miembros que refrendaban nuestros esfuerzos; creamos el primer boicot de base internacional, operando en 10 países; formamos la primera red de organizaciones trabajando en asuntos transnacionales, IBFAN, operando en 67 naciones; nos convertimos en una de las primeras ONGs invitadas a una reunión de las Naciones Unidas como participantes iguales con naciones y corporaciones y, eventualmente, negociamos el primero y único código de mercadeo corporativo en surgir de las Naciones Unidas; y, después de golpear los ingresos de Nestle con cerca de \$5 mil millones, firmamos un acuerdo conjunto con la compañía para cambiar sus prácticas de mercadeo en concordancia con el código internacional –un acuerdo que fue aclamado como “la victoria más importante en la historia del movimiento internacional de los consumidores”.

Me siento orgulloso de esa campaña y de casi una década de trabajo. Pero, como cualquier principiante, cometimos algunos errores. Puedo achacar muchos de esos errores a mi limitado conocimiento sobre tácticas. Por ejemplo, inicialmente yo confundí tácticas con estrategia. El pensamiento estratégico se refiere a cómo obtener el máximo provecho de lo que se tiene a disposición y, como, en mi mente, yo sólo tenía una táctica a mi disposición, esto era, tal vez, inevitable. Como sucede con tantos líderes que emergen desde el nivel de las bases tratando de corregir una injusticia, yo comencé al nivel de una actividad, pasé luego a pensar en tácticas y sufrí para comprender cómo dar forma a la estrategia, con sólo limitadas nociones acerca de las herramientas que estaban a mi disposición.

Al haber adquirido más experiencia en dar forma a la estrategia de una organización, se ha vuelto más evidente para mí la noción de que mientras mayor sea nuestro conocimiento sobre tácticas mayor será nuestra flexibilidad para establecer nuevas direcciones estratégicas. No estoy argumentando entonces que el pensamiento o el entrenamiento táctico deba prevalecer sobre el pensamiento estratégico, sino, más bien, que el desarrollo táctico enriquece el pensamiento estratégico.

## **Metas, Estrategia y Tácticas**

Mientras que el concentrarse en las tácticas es esencial, esto no constituye la primera prioridad para una organización. Primero, una organización debe establecer metas generales que reflejen los valores y las creencias de sus fundadores, líderes o miembros, y que incorpore su misión y sus propósitos. Estas metas deben ser claras para poder orientar la planificación. Una organización también necesitará establecer metas intermedias que estipulen con más precisión lo que será alcanzado en el tiempo y que lleven implícitas una visión estratégica de lo que es factible de alcanzar.

No hay nada misterioso acerca de la estrategia, aunque a menudo resulta difícil el pensar estratégicamente. La estrategia no es una sola decisión sino, más bien, es una confluencia de decisiones: la selección de objetivos claves y blancos apropiados; un entendimiento de las clientelas y recursos necesarios; y decisiones sobre cuales tácticas utilizar y en qué momento. Hace más de dos mil años, Sun Tzu enseñó que la estrategia emerge de entender al adversario (sus metas, estrategias, fortalezas y debilidades), entendernos a nosotros mismos (nuestros aliados, fortalezas y límites) y de entender el terreno (donde se realizará la batalla). Las tácticas del adversario son un componente clave de su estrategia, y el conocimiento de dichas tácticas nos ayuda a contrarrestarlas. Lo que podemos alcanzar, incluyendo qué tácticas conocemos y cuáles podemos implementar exitosamente, afectarán la conformación de nuestra estrategia. El pensamiento táctico es, por lo tanto, un componente crítico del pensamiento estratégico.

Una táctica es una acción específica que uno ejecuta en el contexto de una estrategia. Es una forma de organizar nuestros recursos para provocar un cambio en el mundo. Una táctica podría ser una actividad, un sistema o incluso una institución en una situación, y una técnica en otra. Las tácticas se manifestarán de manera diferente dependiendo del tamaño, capacidad y recursos de la organización. Las tácticas plasman cómo hace uno para producir los cambios, mientras que una estrategia involucra las decisiones sobre qué tácticas usar, qué blancos merecen atención y qué recursos serán empleados. Nuestro conocimiento acerca de las tácticas también da forma a la estrategia que escogemos.

El pensamiento táctico es esencial para la lucha efectiva por los derechos humanos. Permítanme describir este razonamiento más detalladamente.

### **1. Lo que sabemos como hacer influye en lo que creemos posible de hacer; las tácticas ayudan a determinar la estrategia.**

No quiero ser demasiado determinista aquí. Las innovaciones ocurren a través de la historia humana cuando alguien crea una nueva respuesta a un problema. Sin embargo, la historia humana abunda en ejemplos donde la misma solución es probada sin éxito una y otra vez, o donde una nueva táctica reemplaza a una vieja. Dos buenos ejemplos surgen de la historia militar: 1) el desarrollo de la falange griega, la cual creó un sistema de lucha

que superó a la tradicional dependencia en los desorganizados, pero abrumadores, guerreros a caballo y 2) la incorporación del arco largo en los ejércitos de Enrique V de Inglaterra, lo cual superó a los caballeros fuertemente armados. La innovación táctica preparó el camino para nuevas oportunidades estratégicas.

De manera similar, cuando nuestro pensamiento acerca de cómo actuar es definido estrechamente, nosotros también restringimos nuestras ideas de lo que es posible de alcanzar. Yo rechacé muchos buenos consejos durante la campaña por la alimentación de infantes porque no sabía cómo llevar a cabo las actividades sugeridas –y tampoco podía pagar los salarios de aquellos que sí sabían!

## **2. Diferentes tácticas son efectivas contra diferentes blancos.**

No todas las tácticas afectan de igual manera a todos los blancos. Las campañas de escribir cartas dirigidas a los gobiernos democráticos provocarán una reacción diferente que el mismo número de cartas dirigidas a los gobiernos autocráticos. Un boicot económico requiere que el blanco esté preocupado por su condición económica y que sea vulnerable en un sentido tal que pueda ser tocado por los participantes.

Debemos aprender a adaptar nuestras tácticas a la medida de nuestros blancos, encontrando aquellas que tendrán el máximo impacto posible. Cuando las tácticas fracasan en afectar nuestros blancos, debemos innovar y encontrar nuevas y más efectivas tácticas.

## **3. Diferentes tácticas apelan a diferentes clientelas.**

Cada uno de nosotros tiene su propio estilo de aprendizaje. Los buenos maestros reconocen esto y nos ayudan a aprender a través de cambiar sus tácticas de enseñanza. Para involucrar al más amplio rango de personas en el trabajo de derechos humanos, necesitamos esa misma actitud hacia las tácticas de cambio social.

Algunas personas consideran el piquetear en frente del hogar de un torturador una táctica aterradorante; otros consideran el escribir cartas una actividad demasiado alejada de donde el cambio es requerido. Nosotros podemos ya sea debatir quien tiene la razón o podemos reconocer que la gente responde de diferente manera a una táctica de acuerdo a sus nociones de causalidad, su tolerancia al riesgo, el tiempo que tienen disponible o su manera de procesar información.

Si la comunidad de derechos humanos responde ofreciendo sólo una o dos tácticas para involucrar al público, entonces apelaremos sólo a una restringida clientela para la cual esas tácticas tienen sentido. Las tácticas legales, por ejemplo, son notablemente difíciles de usar con amplios sectores

de la población: ellas tienden a ser esfuerzos esotéricos y de largo plazo en los cuales hay muy poco que hacer excepto para un pequeño grupo de profesionales. Nosotros, por lo tanto, necesitamos emplear otras tácticas que le brinden la oportunidad a más personas de ser participantes en lugar de observadores.

En culturas que han experimentado represión, la gente ha aprendido a sustraerse de la vida pública. Para involucrar clientelas en culturas como estas, necesitamos ofrecer tácticas que apelen a diferentes tolerancias al riesgo y diferentes visiones del cambio social.

#### **4. La flexibilidad táctica es la fuente de la sorpresa.**

A medida que repetimos las mismas tácticas, nuestros adversarios aprenden a contrarrestarlas y a contener su impacto.

Cuando iniciamos el boicot contra Nestle, la compañía reaccionó de forma exagerada y cometió muchos errores que terminaron fortaleciendo el boicot. Pero conforme la campaña transcurría, Nestle desarrollaba la experticia para suavizar las críticas e implementar contraofensivas efectivas. Nosotros cambiábamos constantemente la aplicación de nuestras tácticas para sacar de balance a la compañía de manera que sus contraofensivas no fueran efectivas.

El hecho que los derechos humanos continúan siendo violados subraya la existencia de adversarios inteligentes y poderosos con recursos sustanciales. Uno puede imaginarse el poder de la primera campaña de escribir cartas de Amnistía Internacional porque la táctica fue tan sorpresiva. Pero también podemos imaginarnos cómo, después de 30 años, la mayoría de los estados ha aprendido a burocratizar una respuesta y a protegerse de la táctica.

El crear sorpresa mantiene al adversario fuera de balance. Esto puede conducir a errores y a debilitar su posición. También puede conducir al aprendizaje, a medida que el blanco de la táctica podría adquirir un discernimiento nuevo o llegar a entender la necesidad de un cambio positivo. La inflexibilidad conduce a la repetición en nuestro pensamiento, así como también en el del adversario. La flexibilidad promueve el aprendizaje de ambas partes.

#### **5. Las tácticas enseñan a los participantes y observadores como involucrarse en el mundo.**

La primera campaña de alimentación de infantes (1975–1985) creó una nueva forma de conducir la política global. Fue un reto porque cada etapa de la campaña creó nuevos precedentes; no había nadie quien nos dirigiera hacia qué hacer en el siguiente paso. Desde entonces, otras campañas internacionales se han formado y han operado dentro del mismo marco; por

lo tanto han sido capaces de avanzar mucho más rápido. Pensemos en la campaña internacional para la prohibición de las minas terrestres, la cual alcanzó sus metas en 18 meses, cuando a nosotros INFACT nos tomó 10 años.

Yo pienso en este fenómeno como algo similar al proceso de aprender una nueva pieza musical por parte de un músico. Al paso que practicamos, los músculos aprenden cómo moverse, dándole al cerebro la oportunidad de planear variaciones sutiles y mejoras. Con la práctica, se hace más fácil.

Otro ejemplo surge de Uruguay. Por 70 años, una provisión de la constitución uruguaya que permitía la realización de un referendo público para derogar legislación parlamentaria no había sido usada nunca. La comunidad uruguaya de derechos humanos desempolvó esta provisión y colectó peticiones del 25 por ciento de votantes para tratar de eliminar la impunidad de aquellos que torturaron y asesinaron ciudadanos durante la dictadura. Aunque el referendo perdió por un estrecho margen, la población uruguaya aprendió una nueva manera de hacer política; el referendo fue usado ocho veces en los siguientes 12 años.

## **6. Las tácticas son los sistemas de entrenamiento para involucrar a los participantes y aliados en el trabajo de la organización.**

Algunas tácticas podrían ser de corto plazo (como una marcha), algunas de plazo más largo (como un boicot). Pero como sistemas de acción, todas ellas requieren planificación, coordinación y dirección. Ellas crean oportunidades para que muchos ciudadanos se involucren, aprendan y se comprometan más con el trabajo de la organización o campaña. El involucrarse al nivel táctico es un excelente campo de entrenamiento para el personal joven o nuevo y para los voluntarios.

Cuando el CVT propuso por primera vez la introducción de la Ley de Ayuda para las Víctimas de la Tortura<sup>2</sup> [Torture Victims Relief Act] en el Congreso de los Estados Unidos (una táctica legislativa), nosotros usamos la oportunidad para involucrar a otras organizaciones de derechos humanos, la comunidad religiosa y otros aliados potenciales. A través de su participación, ellos adquirieron mayor conocimiento acerca del trabajo de los programas de tratamiento de la tortura y empezaron a incorporar nuestro entendimiento acerca de la tortura a su propio lenguaje.

La innovación táctica es crítica para la implementación exitosa de los derechos humanos alrededor del mundo. A través de expandir nuestro pensamiento tanto

---

<sup>2</sup> La Ley de Ayuda para las Víctimas de la Tortura es una legislación de los Estados Unidos diseñada para desarrollar una estrategia americana integral contra la tortura y proveer apoyo para la rehabilitación de las víctimas de la tortura alrededor del mundo. Originalmente la legislación autorizaba \$31 millones para el tratamiento de las víctimas de la tortura. La legislación fue reautorizada y expandida en 2003.

táctica como estratégicamente, la comunidad de derechos humanos tiene la oportunidad de ser más efectiva. En resumen,

- Una selección limitada de tácticas resulta en clientelas restringidas; una selección más amplia de tácticas apela e involucra a clientelas más amplias.
- Una sobredependencia en una táctica particular resulta en la aplicación de dicha táctica en las circunstancias equivocadas y en desaprovechar oportunidades para expandir los blancos estratégicos; el pensamiento táctico flexible crea la oportunidad de poder refinar la selección estratégica de los blancos.
- Una táctica sobreutilizada alienta al adversario a sistematizar una respuesta y le facilita al adversario la defensa de su posición; la flexibilidad táctica crea sorpresa y aprendizaje.

No es nuestra intención que este cuaderno sea un “libro de recetas” para crear estrategias o para fomentar un conjunto de tácticas en particular. Las decisiones tácticas deben ser influenciadas por las capacidades del grupo, su tolerancia al riesgo, su análisis del adversario o las condiciones adversarias y el contexto en el cual las tácticas serán utilizadas.

Por el contrario, nosotros esperamos poder inspirar a los activistas de derechos humanos para que piensen estratégicamente y que incrementen su propio vocabulario de tácticas, presentando una breve mirada del alcance del trabajo innovador que se está realizando alrededor del mundo. Asimismo, nos desafiamos a nosotros mismos, trabajando en los gobiernos e instituciones de derechos humanos, para invertir en el desarrollo de nuevas herramientas estratégicas que nos permitirán trabajar juntos y más efectivamente.