



LA NECESIDAD DE NUEVAS TÁCTICAS

THE NEED FOR NEW TACTICS

DOUGLAS A. JOHNSON

EXCERPT FROM: NEW TACTICS IN HUMAN RIGHTS: A RESOURCE FOR PRACTITIONERS
MINNEAPOLIS: THE CENTER FOR VICTIMS OF TORTURE – MARCH 2004



La Necesidad de Nuevas Tácticas

El movimiento moderno de derechos humanos ha dado grandes pasos en las últimas décadas en el avance del ideal de derechos humanos y el establecimiento de protecciones específicas. El movimiento creó nuevas convenciones internacionales condenando la tortura y protegiendo los derechos de la mujer y del niño y desarrolló consenso internacional respecto de la definición de cuáles actividades políticas legítimas merecen protección y apoyo. Se ha protegido a prisioneros políticos y muchos han sido liberados. Y, en muchas naciones, se han desarrollado instituciones sofisticadas para promover la adhesión – tanto internamente como internacionalmente— a los estándares internacionales de derechos humanos. No podemos indicar cuán importante son estos logros o cuán difícil es alcanzarlos.

Tres tácticas, predominantemente, han llevado a lograr estos avances: 1) el establecimiento de normas internacionales que crearon un cuerpo de convenciones, tratados y estándares; 2) el monitoreo del cumplimiento de estos estándares; y 3) la denuncia o puesta en evidencia de las acciones o inacción de gobierno cuando los estándares fueran violados. Con los años, la infraestructura y las herramientas que demandan estos enfoques han crecido en forma dramática.

Resulta claro que estas tácticas han traído grandes avances y así deben continuar para que sigan siendo fomentadas. Asimismo, existen grandes límites a lo que nosotros podemos lograr de esta manera; estos enfoques no son suficientes para resolver los problemas aparentemente sin solución de los derechos humanos.

Consideremos el problema de la tortura. Existen, por ejemplo, más convenciones y estándares internacionales, más protecciones constitucionales y legislaciones nacionales contra la tortura que contra cualquier otro abuso de los derechos humanos. Existe más monitoreo de la tortura, no sólo por las infraestructuras de los órganos de tratamiento, sino por organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales. Además, se han creado más de 250 centros de tratamiento para los sobrevivientes de torturas alrededor del mundo; cada uno de los cuales trae recursos médicos para influir sobre la documentación de la tortura en miles de víctimas y eleva la capacidad forense para documentar la tortura. La tortura es el abuso más documentado y denunciado.

Cuando Amnesty International (Amnistía Internacional) lanzó su tercera campaña internacional contra la tortura en el año 2000, se concluyó que la tortura estaba entonces tan extendida como cuando la organización lanzó su primera campaña mundial en 1974.

En la última década hemos sido testigos de violaciones a los derechos humanos con un alcance impactante: en Bosnia, Ruanda, Sierra Leone y en los más de 150 países que aún perpetúan o permiten la tortura. Yo debo decir lo obvio: *algo no está funcionando*.

En este manual se sostiene que para avanzar en derechos humanos se requiere de la creación de un campo más amplio de derechos humanos, uno que incorpore muchas más personas y sectores de la sociedad que los que están actualmente comprometidos. También es necesario el desarrollo de más perspectivas estratégicas integrales que puedan ser realizadas solamente mediante el uso de una gama más amplia de tácticas que las que se usa en la actualidad.

Los profesionales dedicados a los derechos humanos en todo el mundo han empezado su trabajo desarrollando enfoques innovadores, construyendo alianzas estratégicas inesperadas y aprendiendo desde sectores no esperados. El New Tactics in Human Rights Project (Proyecto de Nuevas Tácticas en Derechos Humanos) busca juntar a estos innovadores e inspirar a otros en su trabajo. Este manual incluye más de 75 historias de innovación táctica—realizadas por estudiantes, funcionarios del gobierno y otros individuos que usan tanto tecnología sofisticada como las herramientas disponibles, y quienes trabajan para lograr metas aparentemente tan diversas como ser obtener elecciones libres y justas, agua potable o la libertad para prisioneros políticos.

Individualmente estas historias son inspiradoras. Juntas, en este manual, representan una visión de qué es lo que se puede ser hacer en derechos humanos.

Los límites de la estrategia actual

La persistencia de la tortura representa un desafío significativo para la comunidad mundial. Cuando las tres tácticas más comunes del movimiento de derechos humanos no han logrado reducir significativamente la incidencia de la tortura, es el momento de revisar los límites de la estrategia actual. A partir de estos límites emerge un proceso llamado “mapeo táctico.”

Comenzando con la relación entre el torturador y la víctima, un grupo de diez expertos en tortura diagramaron otras relaciones en las que se integra esta perversión fundamental y que permite que la tortura ocurra. Por ejemplo, muchas veces los torturadores son miembros de un equipo con un fuerte liderazgo jerárquico; ellos además pueden ser parte de una estación de policía o una unidad militar en particular. Nosotros seguimos estas relaciones verticalmente para entender la cadena de comando que planifica, organiza y financia el uso de la tortura. Pero también miramos cada nivel horizontalmente, a fin de entender otras posibles influencias y relaciones. Las estaciones de policía, por ejemplo, también son acompañadas por la sociedad civil y médicos; ellos, a su vez, tienen relaciones con el mundo exterior que tiene algún grado de control o influencia sobre ellos. El mapa inicial fue desarrollado usando este proceso diagramado en más de 400 relaciones, desde las muy locales hasta las de la comunidad internacional.

Hemos establecido que cada relación en el diagrama es un lugar posible para empezar una intervención para interrumpir o controlar a la pareja torturador/víctima. Con la ayuda del diagrama, mapeamos las relaciones objetivo mediante varias tácticas y la cadena lógica de relaciones que ellos deben influenciar a fin de interrumpir la pareja (por ende su nombre, el “mapa táctico”)¹. Hemos logrado de esta manera muchas conclusiones importantes, como por ejemplo:

- 1 La mayoría de las tácticas fueron iniciadas sobre los bordes lejanos del diagrama, como ser sobre el nivel internacional, lo que significa que había que hacer el camino a través de muchas capas de otras relaciones antes de poder afectar de manera indirecta a la pareja torturados/víctima. Creemos que esto debilita o disipa la fuerza de la acción.

¹ El mapeo táctico fue desarrollado con el apoyo de the Organization for Security and Cooperation in Europe’s (OSCE) Advisory Panel for the Prevention of Torture (la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) Panel de Asesores para la Prevención de la Tortura) y una donación especial desde el Rockefeller Brothers Fund (Fondo Hermanos Rockefeller.)

- 2 En lugar de ser frágiles y fácilmente interrumpidos, los sistemas que usan la tortura son en general altamente complejos, permitiendo que las diferentes instituciones que se benefician de su uso se apoyen entre sí. Cuando una parte del sistema es atacado, las otras partes (como ser la estructura de policía, el sistema de fiscales, la indiferencia del poder judicial) ayudan a proteger el objetivo y le permiten una auto-reparación. Esto significa que el sistema no cederá a tácticas individuales. Por el contrario, el sistema necesita ser afectado en múltiples áreas al mismo tiempo para crear desequilibrio y prevenir la auto-reparación. Esto requiere el uso de múltiples tácticas y trabajo en conjunto como parte de una estrategia más integradora.
- 3 La mayoría de las organizaciones en el campo posee un número limitado de tácticas. Las organizaciones tienden a focalizarse en un conjunto restringido de tácticas, y pocas veces cooperan modificándolas. Esto limita no sólo la influencia a muy pocos sectores en un sistema complejo, mutuamente reforzado, sino que cada organización está dándole forma a sus estrategias en base a esta capacidad aislada en lugar de en base a lo que se necesita para afectar la situación. Nosotros hacemos lo que podemos y no lo que necesitamos. Consideramos que se podría hacer que las tácticas fuesen más efectivas mediante una mayor coordinación entre tácticas.
- 4 Muchas de las relaciones en el diagrama quedaron sin afectar o involucrar en la acción en la actualidad. Sus fortalezas y preocupaciones no fueron tenidas en cuenta. Creemos que se necesitará un conjunto más amplio de tácticas para poder comprometer a estos potenciales actores.

“No estoy defendiendo que el pensamiento táctico o el entrenamiento reemplaza al pensamiento estratégico, sino que el desarrollo táctico enriquece el pensamiento estratégico.”

Yo creo que estas mismas conclusiones se mantienen verdaderas en otras cuestiones de derechos humanos y sociales. Necesitamos encontrar nuevas formas de trabajar juntos—y nuevas maneras de trabajar—a fin de crear estrategias efectivas de cambio. Algunas de las estrategias actuales requieren macro-encuadres, en las que los recursos limitados de muchos son más efectivos combinados en una campaña unificada. Esto puede requerir lo que yo denomino un “coordinador estratégico,” una institución o persona con credibilidad moral para impulsarnos a todos juntos hacia una nueva relación de trabajo. Pero otros pueden ser iniciados por organizaciones que empiecen a probar nuevas formas de presionar sistemas complejos y estimular la acción mediante nuevos actores en la red social. Este libro es parte de un proyecto mayor, el “Proyecto Nuevas Tácticas en Derechos Humanos,” creado para desarrollar un diálogo dentro de una comunidad de derechos humanos sobre cómo se podría lograr y para ilustrar detalladamente algunas de las herramientas a nuestra disposición para una acción más efectiva.

Una idea emergente

El Center for Victims of Torture (Centro para las Víctimas de Tortura) (CVT) fue fundada en 1985 como el primer establecimiento para el tratamiento integral de los sobrevivientes de torturas en los Estados Unidos. Desde el comienzo, el liderazgo del CVT concibió su trabajo como el desarrollo de una nueva táctica de utilidad para la comunidad de derechos humanos. Como empezamos a entender qué tácticas podrían emerger desde nuestro trabajo, también promovemos el desarrollo de otros programas de tratamiento para sobrevivientes de torturas. Estas nuevas instituciones crearon nuevas oportunidades estratégicas para el movimiento de derechos huma-

nos: restaurando, por ejemplo, el liderazgo robado por la represión, ayudando a comunidades a llegar a un acuerdo con el legado del miedo, y organizando la comunidad para el cuidado de la salud como una constitución nueva sobre derechos humanos. En el transcurso de nuestro trabajo también empezamos a recolectar historias de otros grupos y personas que fueron innovando por fuera del foco principal.

El New Tactics Project (Proyecto Nuevas Tácticas) fue concebido en 1995. Al poco tiempo, CVT conformó grupos de asesoramiento en Turquía para explorar la idea de un simposio de “buenas prácticas” examinando las tácticas usadas en el mundo para resolver—o luchar con mayor eficacia—los extendidos abusos a los derechos humanos. Nosotros queremos focalizar en soluciones más que en problemas y proceder desde la idea que, al menos en parte, los abusos continúan porque tanto la sociedad civil como el gobierno son bloqueados por una falta de ejemplos específicos que indiquen qué hacer. Aunque consideramos que resultó útil tener una orientación al problema, que el movimiento principal ya estaba logrando con éxito; creíamos que no se puso suficiente atención a obtener soluciones efectivas. Hubo mucha atención al “qué” pero muy poca atención sobre el “cómo.”

La idea encuentra resonancia y respeto en un gran sector de líderes de Turquía. En 1997, CVT formó una alianza con dos organizaciones turcas—Helsinki Citizens Assembly (Asamblea de Ciudadanos Helsinki) y el Human Rights Centre of the Turkish and Middle Eastern Institute for Public Administration (Centro de Derechos Humanos del Instituto Turco y del Medio Oriente para la Administración Pública)—para desarrollar el Proyecto de Nuevas Tácticas en Derechos Humanos. Las investigaciones sistemáticas sobre tácticas innovadoras empezaron a tener mayor seriedad en 1999 con el apoyo de la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur. También establecimos un Comité Asesor Internacional de nueve líderes mundiales para brindar visibilidad y apoyo político y un Grupo de Trabajo sobre Derechos Humanos, compuesto por 21 líderes mundiales de casi todas las regiones del mundo para ayudar a identificar tácticas prometedoras y contribuir con la dirección general del proyecto.

El Grupo de Trabajo se reunió con miembros del grupo de asesores turcos en 2000 en Estambul. El ex primer ministro de Canadá, el honorable Kim Campbell, representó al Comité Asesor Internacional y presidió la reunión. En el grupo se discutió sobre perspectivas innovadoras para la promoción de los derechos humanos, enfoques de formación transversal y planes de acción formulados para el trabajo futuro del proyecto.

Individuos que han trabajado en el campo de los derechos humanos durante la mayor parte de sus vidas comentaron cómo las ideas y la información compartida en la reunión los ayudó a pensar de manera diferente sobre las oportunidades de comprometer a nuevas personas y enfocar los problemas desde nuevas perspectivas. Nosotros hemos continuado en la construcción sobre esta visión inicial mediante la provisión de herramientas—incluyendo este libro y una página web, www.newtactics.org—y mediante la formación en innovación táctica y pensamiento estratégico a defensores de los derechos humanos mediante una serie de talleres regionales de formación transversal.

Encuadre de nuestro pensamiento

El trabajo en CVT durante los últimos dieciséis años me ha enseñado que existen importantes implicancias políticas y sociales en la provisión de tratamiento a los

sobrevivientes de torturas. Mi pensamiento se reformó sobre las distinciones asumidas entre prevenir la tortura y el cuidado de los sobrevivientes. El equipo del CVT ha descubierto que el cuidado de los sobrevivientes versa sobre recobrar liderazgo y ayudar a las comunidades a sobrellevar el legado del miedo. Nosotros hemos encontrado que la metáfora de curación crea un espacio político más seguro que permite a las comunidades agruparse para trabajar y para aprender a tomar riesgos. Los centros de tratamiento como el CVT traen nuevos grupos, como educadores, profesionales del cuidado de la salud y de políticas, hacia el trabajo sobre derechos humanos. Y desde nuestra posición como centro de tratamiento luchamos por la finalización de la tortura y por políticas y leyes que mejoren la vida de las víctimas de la tortura. Aunque no lo enmarcamos de esa manera, en los primeros años por lo menos, estuvimos ampliando la definición del trabajo sobre derechos humanos e implementando nuevas tácticas.

Además, al mismo tiempo que se gestaban las Nuevas Tácticas tuve participación en la campaña internacional sobre alimentos para bebés en 1970 y 1980. A finales de 1976 lideré un grupo activista sobre cuestiones del hambre; tuvimos un presupuesto para el programa de \$ 500 al año, más mi salario mínimo. Un grupo pequeño de nosotros empezó trabajando junto a través del país y creó la Infant Formula Action Coalition (INFACT) (Coalición de Acción Fórmula Infantil). Con esos pobres recursos lanzamos un boicot contra la compañía más grande de comida, Nestlé, para forzar cambios en su comercialización de sustitutos de leche materna. Construimos una red de 300 capítulos Americanos; creamos una coalición de más de 120 organizaciones nacionales de apoyo con más de 40 millones de miembros; creamos el primer boicot con base internacional, con operación en 10 países; formamos la primera red transnacional en el tema, IBFAN, con operación en 67 naciones; nos volvimos una de las primeras ONGs invitadas como participante en igualdad de condiciones que naciones y corporaciones dentro de un encuentro de Naciones Unidas y eventualmente se negoció el primer y único código corporativo de comercialización para emerger desde las Naciones Unidas; y, después de dañar los ingresos de Nestlé en aproximadamente USD 5 mil millones, firmó un acuerdo de unión con la compañía para cambiar sus prácticas de comercialización en coherencia con el código internacional—un acuerdo que fue aclamado como “la victoria más importante en la historia del movimiento del consumidor internacional.”

Yo estoy orgulloso de la campaña y de casi una década de trabajo. Pero, como todos los principiantes, cometimos algunos errores. Yo puedo relacionar muchos de esos errores con mi conocimiento limitado sobre tácticas. Por ejemplo, inicialmente yo confundía tácticas con estrategia. Pensamiento estratégico es realmente sobre cómo uno hace lo mejor de lo que está disponible para uno y desde ahí, en mi mente, tuve sólo una táctica disponible, esto es, quizás, inevitable. Como con muchos líderes que emergen desde cero intentando corregir un error, yo empecé en el nivel de la actividad, graduado para pensar sobre tácticas y luché para entender cómo darle forma a la estrategia, con sólo nociones limitadas de las herramientas que tenía disponibles.

Como yo había tenido más experiencia en darle forma a la estrategia de una organización, me resultó más claro que, mientras más entendemos sobre tácticas, más flexibilidad tendremos para establecer nuevas direcciones estratégicas. Yo no estoy defendiendo que el pensamiento táctico o formación táctica reemplazan al pensamiento estratégico, sino que el desarrollo táctico enriquece al pensamiento estratégico.

Objetivos, estrategia y tácticas

Aunque que el enfoque en las tácticas es esencial, no resulta la prioridad de una organización. Una organización debe primero fijar objetivos amplios que reflejen los valores y creencias de sus fundadores, líderes o miembros y que incorporen su misión y objetivos. Estos objetivos deben ser claros para poder focalizar la planificación. Una organización también necesitará establecer objetivos intermedios que expresen de manera más cercana lo que se logrará en el tiempo y que fije una visión estratégica de lo que resultará posible lograr.

No hay nada misterioso respecto a la estrategia, aunque a menudo resulta difícil pensar estratégicamente. La estrategia no es una única decisión, sino más bien una confluencia de decisiones: la selección de objetivos clave y metas apropiadas, un entendimiento de los recursos, constituyentes y decisiones sobre qué tácticas usar y cuándo. Hace más de dos mil años, Sun Tzu enseñó que la estrategia emerge de la comprensión del adversario (sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades). La comprensión de nosotros mismos (nuestros aliados, nuestras fortalezas y límites) y la comprensión del terreno (dónde se va a pelear una batalla). Las tácticas del adversario son un componente clave de su estrategia y el conocimiento de aquellas tácticas nos ayuda a contrarrestarlas. Lo que podemos lograr, incluyendo cuáles tácticas conocemos y cuáles podemos implementar exitosamente, afectará la formación de nuestra estrategia. Por ende, el pensamiento táctico es un componente crítico del pensamiento estratégico.

Una táctica es una acción específica que uno desarrolla dentro de una estrategia y una forma de organizar los recursos para causar un cambio en el mundo. Una táctica puede ser una actividad, un sistema e incluso una institución en una situación y una técnica en otra. Las tácticas se manifestarán de forma diferente dependiendo del tamaño, capacidad y recursos de la organización. Las tácticas reflejan cómo uno va haciendo cambios, mientras que la estrategia involucra decisiones sobre qué tácticas usar, cuáles objetivos merecen atención y cuáles recursos pueden ser empleados. Nuestro conocimiento sobre las tácticas también moldea la estrategia que elegimos.

El pensamiento táctico es esencial para una lucha efectiva por los derechos humanos. A continuación, describiré este razonamiento en mayor detalle:

- 1 Lo que sabemos cómo hacer influencia lo que pensamos que es posible hacer; las tácticas ayudan a determinar la estrategia.

No quiero ser sobre determinista. Las innovaciones ocurren a lo largo de toda la historia cuando alguien crea una nueva respuesta a un problema. Aún así, la historia de la humanidad está llena de ejemplos en donde se prueba una y otra vez la misma solución sin éxito, o donde una nueva táctica reemplaza a una antigua. Dos buenos ejemplos vienen de la historia militar: 1) el desarrollo de la falange Griega, que creó un sistema de lucha que sobrepasó la tradicional dependencia del desorganizado aunque imponente guerrero a caballo; y 2) la incorporación del arco largo en el ejército inglés de Henry V, que sobrepasó los caballeros armados. La innovación táctica abrió el camino para nuevas oportunidades estratégicas.

De manera similar, cuando nuestro pensamiento sobre la forma en la que podemos actuar es definido de manera estrecha, restringimos nuestras miradas

sobre lo que es posible lograr. Tuve que rechazar muchas buenas recomendaciones durante la campaña de alimentos para bebés por no saber cómo implementar las actividades sugeridas—¡y no podía pagar aquellas que sí sabía!

2 Tácticas diferentes son efectivas contra blancos diferentes.

No todas las tácticas afectan a todas las metas por igual. Las campañas sobre escritura de cartas dirigidas a gobiernos democráticos obtendrán una reacción distinta de la misma cantidad de cartas para gobiernos autocráticos. Un boicot económico requiere de un blanco preocupado por su condición económica y vulnerable, para que pueda ser afectado por los participantes.

Debemos aprender a dirigir nuestras tácticas a nuestros blancos, encontrando aquellas que tendrán el mayor impacto posible. Cuando las tácticas no logran afectar al blanco, debemos innovar por tácticas nuevas y más efectivas.

3 Tácticas diferentes atraen a constituyentes diferentes.

Cada uno de nosotros posee nuestro propio estilo de aprendizaje. Los buenos maestros lo reconocen y nos ayudan a aprender cambiando sus tácticas de enseñanza. Para incorporar el rango más amplio de personas en el trabajo sobre los derechos humanos, necesitamos tener la misma actitud hacia las tácticas para el cambio social.

Algunas personas consideran que manifestarse frente a la casa de un torturador es una táctica temerosa; otras consideran que escribir una carta resulta demasiado lejano de dónde se requiere el cambio. Podemos debatir en torno a quién tiene razón o podemos reconocer que las personas responden de manera diferente a las tácticas en base a sus nociones de causación, su tolerancia al riesgo, el tiempo que tienen disponible para procesar la información.

Si la comunidad de derechos humanos responde ofreciendo sólo una o dos tácticas para atraer al público, apelaremos únicamente a una estrecha cantidad de constituyentes para quienes esas tácticas tienen sentido. Las Tácticas Legales, por ejemplo son notablemente difíciles de utilizar para un amplio sector de la población: tienden a ser a largo plazo y de grandes esfuerzos en donde hay poco que se pueda hacer, con excepción de un pequeño grupo de profesionales. Necesitamos emplear otras tácticas que le den a más gente la oportunidad de participar en lugar de observar.

En las culturas que han experimentado la represión, las personas han aprendido a retirarse de la vida pública. Para atraer constituyentes en culturas como estas, debemos ofrecer tácticas que atraigan a tolerancias de distintos riesgos y de diferentes visiones sobre el cambio social.

4 La flexibilidad táctica es la fuente de sorpresas.

Al repetir la misma táctica, nuestro adversario aprende a sobrepasarla y contener su impacto.

Cuando iniciamos el boicot contra Nestlé, la compañía reaccionó de manera desmedida y cometió muchos errores que terminaron fortaleciendo el boicot. Pero mientras la campaña seguía su curso, Nestlé desarrolló experiencia para suavizar las críticas e implementó contraofensivas efectivas. Estábamos constan-

temente cambiando nuestras tácticas para desequilibrar a la compañía a fin de que sus contraofensivas sean ineficientes.

El hecho de que los derechos humanos continúen siendo violados demuestra la existencia de adversarios inteligentes y poderosos con considerables recursos. Uno puede imaginar el poder que tuvo la primera campaña de escritura de cartas de Amnistía Internacional porque la táctica era una sorpresa. Pero también podemos imaginar cómo, después de 30 años, la mayoría de los estados ha aprendido a burocratizar una respuesta y protegerse de esta táctica.

La sorpresa mantiene al adversario desequilibrado. Esto puede llevar a errores que perjudiquen su posición. También puede llevar al aprendizaje, si el blanco de la táctica adquiere conocimiento o llega a entender la necesidad de un cambio positivo. La falta de flexibilidad lleva a la repetición en nuestro pensamiento, tanto como en el del adversario. La flexibilidad promueve el aprendizaje de ambas partes.

5 Las tácticas enseñan a los participantes y observadores cómo desarrollarse en el mundo.

La primera campaña de alimento de bebé (1975-1985) creó una nueva forma de conducir las políticas mundiales. Fue un desafío porque cada etapa de la campaña creaba nuevos precedentes; no había nadie para dirigir qué hacer a continuación. Desde entonces, se han formado y operado otras campañas internacionales mediante el mismo marco y han sido capaces de avanzar mucho más rápido. Está el caso de la campaña internacional para prohibir las minas terrestres, que logró sus objetivos en 18 meses, cuando INFACT nos tomó casi 10 años.

Considero este fenómeno como algo similar a un músico aprendiendo una nueva pieza de música. Mientras practicamos, los músculos aprenden a moverse, dándole al cerebro la oportunidad de planear leves variaciones y mejoras. Al practicar, se vuelve más fácil.

Otro ejemplo viene de Uruguay. Durante 70 años una cláusula de la constitución uruguaya que permitía que un referéndum público anulara una legislación parlamentaria nunca había sido usada. La comunidad uruguaya de derechos humanos la sacó del olvido y juntó solicitudes del 25 por ciento de los votantes para tratar de cambiar la impunidad de aquellos que torturaron y mataron a ciudadanos durante la dictadura. Por más que el referéndum falló por un estrecho margen, la población uruguaya aprendió una nueva forma de hacer política; el referéndum fue utilizado ocho veces más en 12 años.

6 Las tácticas constituyen el sistema de entrenamiento para involucrar participantes y aliados en el trabajo de la organización.

Algunas tácticas pueden ser a corto plazo (como una marcha), otras a largo plazo (como un boicot). Pero todas—como sistemas de acción—requieren de planificación, coordinación y dirección. Ellas crean oportunidades para que muchos ciudadanos se involucren, aprendan y estén más comprometidos con el trabajo de la organización o campaña. La participación en el nivel táctico es un excelente oportunidad de entrenamiento para los más jóvenes o los nuevos miembros y voluntarios.

La primera vez que CVT propuso introducir la Torture Victims Relief Act (Ley de Ayuda para las Víctimas de la Tortura)² en el Congreso de los Estados Unidos (una táctica legislativa), usamos la oportunidad para atraer a otras organizaciones de derechos humanos, la comunidad religiosa y otros potenciales aliados. Mediante su participación, adquirieron mayor conocimiento acerca del trabajo de programas sobre el tratamiento de torturas y experiencias de sobrevivientes y comenzaron a incorporar nuestro entendimiento sobre la tortura en su lenguaje.

La innovación táctica es crítica para la exitosa implementación de los derechos humanos alrededor del mundo. Mediante la expansión de nuestro conocimiento tanto táctica como estratégicamente, la comunidad de derechos humanos tiene la oportunidad de ser más efectiva.

En resumen:

- 1 Una selección limitada de tácticas lleva a un número limitado de constituyentes; una selección más amplia de tácticas atrae e involucra a un número más amplio de constituyentes.
- 2 Una sobre dependencia de una sola táctica lleva a su aplicación en las circunstancias erróneas y a desaprovechar oportunidades de expandir los blancos estratégicos; la flexibilidad en el pensamiento táctico crea la oportunidad de refinar la selección estratégica del blanco.
- 3 Una táctica sobre utilizada alienta al adversario a sistematizar una respuesta y hace más fácil que los adversarios puedan defender su posición; la flexibilidad táctica crea sorpresa y aprendizaje.

No pretendemos que este manual sea un libro de recetas para crear estrategias o para promover un conjunto específico de tácticas. La elección de tácticas debe estar influenciada por las capacidades de un grupo, su tolerancia a los riesgos, su análisis del adversario o las condiciones y contexto en el cual las tácticas van a ser utilizadas.

Por el contrario, esperamos poder inspirar a partidarios de los derechos humanos a pensar estratégicamente y a aumentar su propio repertorio de tácticas, presentando una breve mirada al espectro de trabajo innovador que se desarrolla alrededor del mundo. Y nos desafiamos a nosotros mismos, trabajando en gobiernos e instituciones de derechos humanos, a invertir en el desarrollo de nuevas herramientas estratégicas que nos permitan trabajar juntos de forma más eficiente.

² The Torture Victims Relief Act (La Ley de Ayuda para Víctimas de la Tortura) es una ley estadounidense diseñada para el desarrollo una estrategia global en los Estados Unidos contra la tortura y proporcionar apoyo para la rehabilitación de víctimas de la tortura en todo el mundo. El proyecto originalmente autorizó 31 millones de dólares para el tratamiento de víctimas de la tortura. En 2003, el importe fue nuevamente aprobado y ampliado.