

## 2. Desarrollando una estrategia de acción

### 2.1. La especialización: el camino al profesionalismo

En cualquier parte del mundo *donde los estados salen del totalitarismo, surgen organizaciones que buscan proporcionar asistencia a quienes han sido afectados*. Ellas pueden proporcionar ayuda directa de naturaleza legal o acudir a instituciones de la administración pública en nombre de tales víctimas. *Estas no son “organizaciones de derechos humanos” en el sentido más estricto, pues se dedican a brindar asistencia para resolver muchos tipos de problemas generales* que, a menudo, no involucran, específicamente, violaciones a derechos humanos. Durante los periodos de transformación política, estas organizaciones operan, a menudo, eficazmente, utilizando sus contactos personales y su influencia con la élite gobernante o usando a su favor la incertidumbre y la desorientación de los funcionarios públicos. De entrada recurren poco a los procedimientos legales. Primero, porque esas acciones legales consumen mucho tiempo y, segundo, porque les faltan los recursos necesarios, como, por ejemplo, abogados especializados en los diferentes campos de la ley. Los problemas, a menudo, involucran la ley penal y la ley de procedimientos penales, además del derecho civil, administrativo, laboral y de seguridad social, etc. Tales organizaciones continúan operando eficazmente hasta que se ven paralizadas por un diluvio de casos y clientes.

Llegado a este punto, la mayoría de estas organizaciones toman la decisión *de ocuparse sólo de cierto tipo de casos*. Ponen rótulos en sus puertas que dicen cosas como: “Nosotros no proporcionamos asistencia en casos relacionados con asuntos de familia, vivienda, derechos laborales”, etc. Esto mejora su situación, pero no por mucho tiempo. Incluso, con el paso de los días, después de haberse impuesto tales limitaciones, las organizaciones llegan a la conclusión de que todavía son incapaces de atender todos los casos que reciben dentro de esos límites de atención. Empiezan, por consiguiente, a fijarse ciertas prioridades. Si las prioridades que escogen pertenecen a los derechos humanos y a las libertades, *entonces dejan de ser organizaciones de “ayuda general” para convertirse en organizaciones de “derechos humanos”*.

Cuando las organizaciones sufren este tipo de especialización, por lo general se dividen formando nuevos grupos que restringen su campo de interés a uno o varios derechos humanos específicos o, bien, a los derechos de miembros de un grupo social particular. Este tipo de especialización progresiva ha tenido lugar en todos los países del mundo donde ha surgido la democracia, y el principio de legalidad llega a ser establecido. Hoy día, hay muy pocas organizaciones en las democracias desarrolladas de Europa Occidental y de América del Norte que se dedican a la protección de los derechos humanos en general. Las que existen se dedican principalmente a los derechos civiles y políticos<sup>4</sup>. Por lo general, estas organizaciones se fijan ciertas metas estratégicas y desarrollan sólo observaciones superficiales sobre cómo se están respetando los derechos humanos en otros campos. En estos países hay docenas de *organizaciones especializadas*. A nivel internacional también, hay una ausencia de organizaciones no gubernamentales que traten los derechos humanos en general. Por el contrario, hay una gama entera de organizaciones especializadas, tal como Amnistía Internacional -AI- (prisioneros de conciencia, tortura y pena capital), Article 19 (libertad de expresión), el Minority Rights Group -MRG- (derechos de los miembros de varias minorías) y Reforma Penal Internacional -PRI- (derechos de los prisioneros), etc.

## 2.2. Acciones dirigidas a provocar un cambio sistémico

Cuando una organización estrecha su campo de interés, ello implica necesariamente un cambio en el tipo de acciones que desarrolla. Inicialmente, las organizaciones tratan de ayudar a todas y cada una de las víctimas de violaciones a los derechos humanos que solicitan su ayuda. Si tal ayuda tiene éxito, a estas primeras víctimas les siguen más personas en situaciones similares. Con el tiempo, resulta claro para los miembros de la organización que la ayuda a cada víctima individual es una tarea interminable, por lo que el paso siguiente es tratar de identificar por qué suceden este tipo de casos: debido a una mala regulación legal, a una mala interpretación de una regulación, a la existencia de un cuello de botella legal o como consecuencia de una práctica de la administración pública ampliamente aceptada. Una vez identificado el problema, la organización toma acciones para eliminarlo.

En nuestro esfuerzo por terminar con la fuente de violaciones de los derechos humanos, generalmente utilizamos uno o varios de los casos bien documentados con los que contamos para provocar la simpatía pública. Si decidimos tomar

---

<sup>4</sup> Como el Human Rights Watch, la Unión Americana de Libertades Civiles de los EE.UU., la organización Libertades en el Reino Unido o la Fundación Helsinki para los Derechos Humanos en Polonia.

## *Desarrollando una estrategia de acción*

---

acciones legales intentaremos contar, además, con la cooperación de los mejores expertos. Incluso si nos decidimos por una acción no violenta o por una acción política, aún así nos apoyaremos en algunos ejemplos dramáticos de violación de derechos humanos, más que en estadísticas generales o en casos menos espectaculares pero más complejos, donde las víctimas están envueltas simultáneamente, en una amplia gama de problemas legales. **Al ocuparnos del caso o casos de una sola persona o de varias, podemos potencialmente ayudar a muchas otras mediante la eliminación o reducción de un cierto tipo de violación de los derechos humanos.**

Por tanto, uno de los principios fundamentales del desarrollo estratégico de una organización es **limitar su rango de actividades**. Es mejor especializarse en un problema específico, dentro de límites claramente definidos (la libertad de expresión, los derechos de los niños y las niñas, el derecho a un juicio justo, los derechos de prisioneros, etc.). Seleccionamos un cierto fragmento de la realidad que deseamos cambiar y, al mejorar la situación en este campo, resolvemos indirectamente el problema como tal. Esta selección es muy difícil de hacer; después de todo, hay muchos problemas en cada país y cada uno de ellos nos parece el más importante. Esta planificación estratégica exige además de parte de los líderes, la capacidad para el cálculo frío y el razonamiento táctico.

### **2.3. Definiendo el objetivo de nuestras acciones**

En cada fase de la planificación, tanto estratégica como táctica, debemos identificar las metas que deseamos alcanzar, incluyendo el objetivo global así como las metas intermedias de cada fase. *El error más común que cometemos es fijar metas demasiado amplias*, lo que puede implicar que no logremos nada en absoluto o, en el mejor de los casos, que nuestras acciones resulten tan pobres y poco visibles para nuestros partidarios, patrocinadores y nosotros mismos, que terminemos con la impresión de que hemos fallado.

**Las organizaciones conducidas profesionalmente deben planear sus acciones identificando de manera precisa los objetivos a largo plazo (estratégicos), así como las metas intermedias (operativas) y una estrategia para alcanzarlas.**

**De esta manera, empezamos a planear la acción que queremos desarrollar en función del interés público, identificando nuestros objetivos y qué aspecto exactamente del Estado queremos cambiar en relación con la**

forma como este respeta los derechos humanos. **Las organizaciones profesionales de derechos humanos se distinguen por el hecho de que se esfuerzan por provocar cambios en la legislación o en la aplicación práctica de la misma.** Como se ha mencionado antes, para alcanzar sus metas, estas organizaciones desarrollan acciones públicas no violentas, acciones políticas o legales, o combinaciones de ellas. No se limitan sólo a combatir el efecto de tales violaciones (proporcionando asistencia a las víctimas), pues están convencidas de que las soluciones sistémicas servirán para reducir el número total de víctimas. Asistir a la víctima de este tipo de violación de los derechos humanos, sin esforzarse por buscar soluciones sistémicas, no lleva a ninguna parte. Incluso si tuviésemos éxito en compensar el daño hecho a un individuo específico, tres nuevas víctimas aparecerían pronto para ocupar su lugar.

Proporcionar ayuda de manera continuada a las víctimas es un objetivo y un fin en sí mismo, pero provoca un sentimiento de desesperanza y de esfuerzo incesante entre los trabajadores y patrocinadores, independientemente de si esa ayuda es relativamente eficaz. La perspectiva de lograr una solución eficaz incluso a un problema pequeño, acrecienta la esperanza de las personas. Si nos concentramos en tratar de compensar los daños y perjuicios, pero no complementamos esto con otras acciones estratégicas, nuestro proyecto terminará convirtiéndose en lo que podría ser un subsidio eterno a una compañía minera estatal que siempre será improductiva y poco rentable. *Por esta razón, somos exitosos cuando provocamos un cambio en el sistema* (el cambio de una norma legal o la forma práctica de cómo ésta se aplica), incluso si es en una esfera limitada de acción. *De esta manera, estaríamos resolviendo el problema y no comprometiéndonos en una batalla sin fin contra el daño que el mismo causa.*

De esta manera, aunque nos gustaría cambiar un gran número de cosas, debemos fijarnos, no obstante, un objetivo específico a alcanzar por el momento. Este objetivo debe ser establecido de manera concreta y precisa. *No tenemos por qué hacer de nuestro objetivo el resolver los problemas más importantes de derechos humanos de nuestro país.* (De cualquier modo, el criterio de “importancia” no está muy claro en esta materia. ¿Qué es más importante: resolver un problema menos grave pero que afecta a un número más grande de personas, o atender un daño mayor, pero que afecta a muy pocos individuos?)

### 2.3.1. Un objetivo realista

Para nosotros, así como para nuestros seguidores y patrocinadores, es importante lograr la meta previamente establecida, puesto que esto fortalece la convicción de que nuestras acciones tienen sentido. Tales éxitos también

### *Desarrollando una estrategia de acción*

---

fortalecen el respeto por parte de las autoridades públicas: demuestran que nuestras opiniones y demandas deben ser tomadas en cuenta, algo que nos beneficiará en el futuro. Cualquier organización que no sea capaz de fijar con claridad sus metas, o que sea incapaz de alcanzarlas, será ignorada por los representantes de las autoridades.

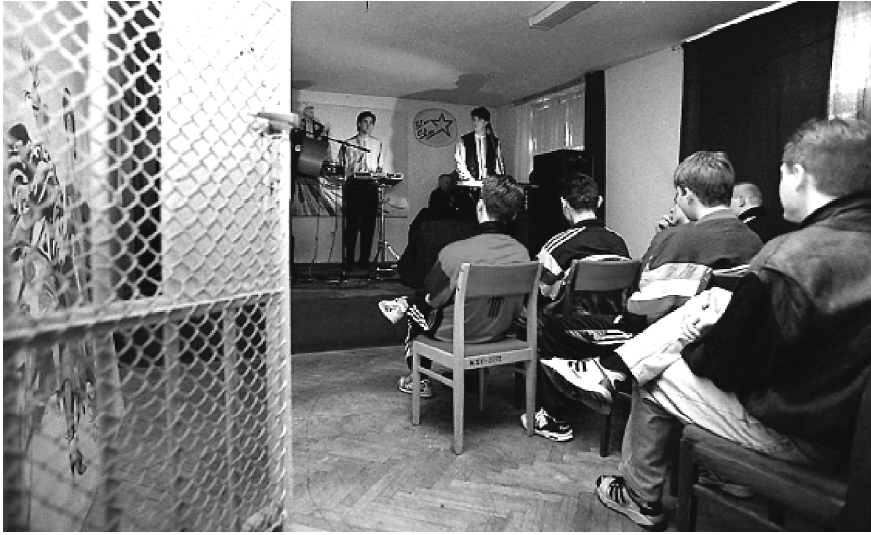
El alcanzar metas, incluso las más pequeñas pero que representan éxitos tangibles, es de particular importancia para desarrollar la imagen y posición de nuevas organizaciones. Si, por ejemplo, decidimos dirigir y publicitar acciones de litigio público (entiéndase por estas el desarrollo de casos judiciales específicos con el fin de lograr la adopción de normativa apropiada por parte de las cortes superiores), es importante ganar los primeros dos o tres juicios de este tipo que desarrollemos. Si, por ejemplo, perdemos el cuarto caso, probablemente ello no hará tanto daño a nuestra causa. Para entonces ya habremos demostrado que representamos a una organización responsable y eficaz, y ese fracaso será considerado como un acontecimiento más en el curso de nuestro trabajo. Si, por el contrario, perdemos los dos primeros casos, nadie nos tratará seriamente durante el tercero.

*Al seleccionar los primeros problemas que deseamos solucionar por medio del litigio, debemos medir cuidadosamente nuestras posibilidades de éxito.* Con el tiempo, podremos permitirnos asumir proyectos más arriesgados o, incluso, comenzar casos de hecho sabemos que vamos a perder, con el fin exclusivo de obtener más publicidad y sacar a la discusión pública el tema de interés. Igualmente, si las autoridades hacen concesiones como resultado de nuestras primeras campañas de acciones públicas no violentas (demostraciones, campañas publicitarias o la acción directa) y, de hecho, atienden nuestras demandas, en el futuro nos será más fácil encontrar aliados y las autoridades tratarán nuestras protestas y exigencias con seriedad. Pero si nuestras primeras campañas no tienen ningún impacto, nos encontraremos en una posición más débil durante las acciones subsecuentes.

La rectitud moral bastaba para los disidentes en el pasado. Hoy, sin embargo, las organizaciones de derechos humanos deben demostrar que sus acciones son eficaces. De poco nos sirve ser virtuosos en nuestra causa, si nuestra organización es ineficaz e incapaz de triunfar.

### **2.3.2. La estrategia de “pequeños pasos”: fijando las metas intermedias**

Ninguna autoridad pública gusta de cambios apresurados y de largo alcance. Por eso, es bueno contar primero con una estrategia para forzar a las autoridades a que hagan concesiones en los casos de aparentemente poco significado. El



Fotografía: Slawomir Kaminski / Agencia Carzeta

**Música en vivo en una prisión**

provocar cambios pequeños pero concretos incrementa las esperanzas y estimula la participación pública. La historia nos enseña que los sistemas totalitarios comienzan a derrumbarse en el momento en que las autoridades empiezan a implementar políticas de liberalización. Incluso las concesiones más pequeñas sirven para dar valor al pueblo para continuar con la lucha. Este enfoque, sin embargo, no es pertinente exclusivamente para los regímenes totalitarios. Bajo los sistemas democráticos también resulta útil (cuando, por ejemplo, peleamos por los derechos de los individuos que pertenecen a grupos estigmatizados y que se enfrentan con la indiferencia del público o incluso el desdén) pues, tanto las autoridades como el público sienten que los cambios pequeños son más fáciles de aceptar. Si tenemos éxito en eliminar la discriminación incluso dentro de una área pequeña o con respecto a un cierto aspecto de la vida social, es improbable que ese tipo de discriminación se mantenga en otras áreas.

*Desarrollando una estrategia de acción*

---

El movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos, dirigido por M. L. King, marcó un cambio con su campaña de Birmingham en 1962, pues produjo al final la eliminación de la segregación racial en el estado de Alabama por medio de una decisión judicial de la Corte Suprema. El objetivo inmediato de la campaña (que incluyó boicots, manifestaciones y marchas) sólo era eliminar la segregación racial en tiendas y restaurantes en el centro de la ciudad. Estas acciones, aparentemente de pequeña escala, llevaron a demandas de mucho mayor alcance. Gracias a una combinación de acciones públicas no violentas, acciones legales y acciones políticas, estas campañas concluyeron finalmente en la eliminación de la segregación racial en los Estados Unidos.

En India, las aparentemente triviales campañas de Gandhi, como su batalla contra el monopolio inglés de las salinas, llevó finalmente a la independencia del país, mientras que numerosos grupos separatistas, independentistas o movimientos antidiscriminatorios, que no empezaron proponiéndose metas intermedias, terminaron en el fracaso.

Si deseamos resolver un problema social de gran envergadura, debemos escoger una variedad de metas inmediatas. La efectividad de nuestra acción depende, en gran medida, de la selección inteligente de las **metas intermedias (operativas)**. El problema que deseamos enfrentar está constituido por un amplio rango de factores: es como una pared construida de ladrillos. Si tomamos una decisión inteligente sobre cuál ladrillo deseamos remover, podremos derrumbar la pared de un solo tumbo o, por lo menos, provocarle un serio daño sacando sólo un ladrillo. Si nuestra decisión es deficiente, sin embargo, nos veremos forzados a eliminar cada vez más ladrillos, cada uno de los cuales estará tan sólido como el primero. Si King hubiese tenido éxito en eliminar la segregación en los restaurantes, sería poco probable que ésta se mantuviese en las tiendas de comestibles; si lo hubiera erradicado de los baños públicos, no habría tenido sentido mantenerlo en los autobuses. Si estamos peleando por mejorar las condiciones en las prisiones e intentamos aumentar las raciones de alimento que los prisioneros reciben, eso no va a implicar directamente una



mejora en sus condiciones sanitarias generales. Pero si, por el contrario, tenemos éxito en derrotar las regulaciones que restringen el acceso a los prisioneros por parte de organizaciones no gubernamentales de tipo caritativo, cultural, educativo o religioso, podríamos provocar un cambio en el sistema total de las prisiones. Las prisiones que son visitadas a diario por personas que no están asociadas directamente con quienes tienen el poder, se convertirán en lugares donde es poco probable que ocurran graves violaciones a los derechos humanos.

### **2.3.3. Ampliando nuestras metas operativas por razones estratégicas**

Al formular nuestras metas operativas, limitamos nuestro objetivo estratégico. Cuando luchamos por cambios en esferas reducidas de la vida social, estamos intentando provocar cambios en una escala mayor (como hicieron King o Gandhi).

A veces sucede, cuando buscamos apoyo de varios grupos sociales para nuestras actividades (muy concretamente definidas), nos damos cuenta de la necesidad de **ampliar nuestra meta para que otros grupos puedan también percibir un interés en apoyarlas**. Por ejemplo, la meta de “legalizar las relaciones entre homosexuales” es un asunto que provoca emociones negativas en el público, por lo que podrá resultar estratégico reformular nuestra meta para “legalizar las relaciones entre individuos que conviven como una unidad económica”. Una meta formulada de esta manera no sólo aplica para parejas homosexuales, sino también para parejas heterosexuales no casadas, para personas que proporcionan cuidados constantes a personas con discapacidad, etc. Los homosexuales, al tratar de resolver su problema, pueden ayudar a otros grupos sociales a alcanzar también sus metas y podrían así contar, hasta cierto punto, con su ayuda.

### **2.3.4. Identificando la naturaleza del problema: diferenciando las causas de los efectos**

La definición precisa de nuestra meta requiere que **identifiquemos propiamente la naturaleza del problema de nuestro interés**. Esto significa *diferenciar las causas de sus efectos*. El problema más importante para aquellos que buscan el apoyo de las organizaciones de derechos humanos de Rusia o Ucrania, por ejemplo, podría ser la negativa de las empresas del Estado de pagar sus sueldos. Para personas con tales problemas, las actividades de organizaciones que abogan por el derecho a un juicio justo y promueven el principio de legalidad, pueden parecer abstractas y esencialmente superfluas.



*Desarrollando una estrategia de acción*

---

No obstante, la única manera de resolver sus problemas y de eliminar la violencia, es garantizar su derecho a un juicio justo, lo que implica el derecho a contar con normas judiciales efectivamente aplicadas por las instituciones estatales respectivas. Los salarios retrasados sólo pueden ser recuperados mediante la ejecución de decisiones judiciales, o bien, mediante acciones revolucionarias. Como las revoluciones no tienen cabida en las estrategias de derechos humanos, si queremos resolver los problemas de nuestros clientes tenemos que concentrarnos en acciones que garanticen el derecho de todas las personas a contar con un debido proceso.

A diferencia de los derechos sociales, los derechos humanos civiles y políticos consignados en documentos internacionales fundamentales (la Convención Europea de Salvaguardia de los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales y el Pacto Internacional de la ONU sobre Derechos Civiles y Políticos), están definidos con precisión en la normativa emitida por las cortes internacionales o en los cuerpos cuasijurisdiccionales. La noción de lo que define a una magistratura independiente es la misma en todos los países, sin embargo, no existe una norma universalmente aceptada sobre lo que constituye un salario decente. *Al hacer que el estado garantice los derechos políticos y civiles fundamentales*, tales como la libertad de expresión, una magistratura independiente, la libertad de reunión, aclaramos también el camino para luchar por los derechos sociales, porque aportamos los instrumentos legales y políticos sin los cuales esta lucha no puede ser eficaz. A veces se afirma que los derechos civiles y políticos sólo se pueden alcanzar después de que los derechos sociales han sido garantizados. Este punto de vista es completamente irreal. Si el primer grupo de derechos no se respeta, no existe manera alguna para alcanzar las aspiraciones sociales públicas, excepto la violencia.

Las técnicas aplicadas por las organizaciones de derechos humanos (legales, políticas y acciones públicas tomadas en función del interés público) sirven para ejercer presión sobre las autoridades y no directamente para cambiar las actitudes sociales, combatir los estereotipos o superar los prejuicios. Este tipo de acciones pueden promover la adopción de una norma que facilite la lucha contra la intolerancia y la xenofobia. Sin embargo, *hay que tener claro que la esencia de tales organizaciones es ejercer presión sobre las autoridades públicas, no sobre el público*. Estas organizaciones pueden combatir las manifestaciones de discriminación en el accionar de las autoridades públicas, pueden contribuir a revocar o modificar las normativas que favorecen la discriminación social, o pueden contribuir a reinstalar regulaciones previamente existentes como, por ejemplo, reinstaurar un mayor castigo para las palizas ejecutadas en contra de minorías raciales. Ellas, sin embargo, no luchan para superar el prejuicio de la

---

\* Nota de la editora: También llamado pueblo Roma o gitano.

mayoría en contra del pueblo Rom\*, los homosexuales, las prostitutas o los drogadictos. Esto sólo puede hacerse por medio de un trabajo de largo plazo, orgánico y de base. Este tipo de actividad requiere habilidades y medios de operación muy diferentes. La tolerancia se aprende en las escuelas, teatros, cines, clubes deportivos, el ejército, organizaciones “scout” y discotecas, no en los tribunales ni en los pasillos del parlamento.

### **2.3.5. La naturaleza y magnitud de las violaciones a los derechos humanos como un factor que influye en nuestra selección del objetivo**

Nuestra selección de objetivo puede verse afectada por la **naturaleza y la magnitud de la violación a los derechos humanos a la cual nos enfrentamos**. Además de los argumentos morales, hay también factores prácticos que debemos considerar en esta selección. Es más fácil movilizar la opinión pública en casos de problemas drásticos que sacuden las emociones. Si se trata de la violación de un derecho, incluso si no es muy dramático, pero sí muy extendido, donde muchos individuos se perciben a sí mismos como probables víctimas, nos será más fácil encontrar aliados potenciales para nuestras actividades. No todos vamos a la prisión, pero todos, en algún momento, requerimos hospitalización. Por esta razón, es más fácil tener apoyo cuando luchamos por los derechos de los pacientes, que cuando nos esforzamos por proteger la dignidad de los prisioneros.

Las iniciativas a favor de los derechos humanos disfrutaban del apoyo tácito de casi toda la población de los países donde priva el principio de legalidad, donde la mayoría de la población se percibe a sí misma como víctimas potenciales de la represión. Donde existe una democracia estable y una normativa bien establecida, las organizaciones de derechos humanos se involucran en la defensa de miembros de las minorías, con frecuencia aquellos que son objeto de burla del público o que son discriminados por las autoridades públicas con el apoyo de la mayoría de los ciudadanos. Aquí empezamos a defender a la minoría frente a la mayoría, en lugar de defender a la mayoría frente a la minoría, como hicimos previamente. Paradójicamente, las iniciativas en defensa de los derechos humanos en estados donde prima la legalidad es, a veces, más difícil que en los estados donde no se respetan estos principios. *Si deseamos tener éxito debemos enfrentar primero los problemas de mayor extensión y menos controversiales, como la defensa de los derechos de los pacientes. Posteriormente, habiendo ganado el apoyo público, podemos asumir actividades de protección de los derechos de los drogadictos.* A largo plazo, es más juicioso alternar campañas para mejorar la situación de la mayoría, con iniciativas en favor de los derechos de aquellos que pertenecen a grupos poco estimados por la mayoría.

**El primer criterio para escoger nuestro objetivo es que debe ser realista y de valor tangible. Si hay varios objetivos que nos parece que reúnen estos criterios, debemos tomar entonces otros factores en cuenta para decidir.**

### **2.3.6. Otros factores que influyen en nuestra selección de objetivos**

#### **a. La situación política del país**

La situación del país puede ser más o menos propicia para un tipo particular de acción. Nuestras oportunidades de éxito dependerán de aspectos tales como la atmósfera social alrededor de temas particulares relacionados con derechos humanos (algunos de los cuales pueden ser particularmente difíciles de tratar), las necesidades políticas de grupos que detentan el poder (la imagen que les gustaría proyectar dentro del país y en el extranjero) y la personalidad individual de ministros u otras personas que toman decisiones.

#### **b. El calendario político**

Al seleccionar nuestro objetivo, debemos tomar en cuenta *los próximos eventos políticos que tendrán lugar en el país*, como las elecciones parlamentarias o de los gobiernos locales, los referendos, o el horario de trabajo del parlamento (importantes debates parlamentarios). Nuestra decisión también puede verse influida por la fecha en la que el gobierno debe presentar informes sobre su actuación en cuanto a la implementación de acuerdos internacionales específicos, cuando se planean visitas de misiones internacionales de diversos tipos al país (como el CPT-Comité Europeo para la Prevención de la Tortura y de las Penas o Tratos inhumanos o degradantes), etc.

#### **c. Las capacidades reales de la organización**

Debemos hacer una evaluación seria del personal de nuestra organización y de su potencial intelectual, financiero y técnico, para asegurarnos de no fijar metas que no seamos capaces de lograr.

#### **d. Fuentes de financiamiento**

Si no hemos hecho aún una elección de objetivos, después de considerar todos los factores antes mencionados, nuestra decisión final puede estar influida por la probabilidad de identificar un patrocinador para la implementación de nuestras actividades. *No es, sin embargo, una buena idea escoger nuestros objetivos solamente porque contamos con un patrocinador.* Si los líderes y activistas no están convencidos de que nuestra elección es acertada y si la

iniciativa surge del exterior y no de ellos mismos, el proyecto con mayor financiamiento tendrá pocas probabilidades de éxito.

### e. La cooperación con otras organizaciones no gubernamentales

En el desarrollo de nuestra estrategia no debemos olvidar la *cooperación con otras organizaciones no gubernamentales* que puedan apoyar el logro de nuestra meta. Quizás nuestra meta sea también un objetivo indirecto de otra organización que desarrolla sus propias actividades. De ser así, contamos con un aliado natural en el grupo. A menudo sucede que los objetivos definidos por varias organizaciones son similares. La ayuda mutua es entonces completamente natural. En este caso, debemos sincronizar las actividades de cada organización y reconocer los diferentes métodos que cada una aplica para lograr la misma meta. Algunas intentarán despertar el sentimiento público, otras actuarán discretamente tras las puertas de las oficinas parlamentarias, otras, finalmente, trabajarán los casos en cortes locales e internacionales para demostrar que existe un problema que debe resolverse. Las diversas formas de acción, los diferentes tipos de misiones y técnicas pueden, si los utilizamos hábilmente, crear una red muy fuerte de presión sobre las autoridades. A veces es buena idea publicitar la cooperación entre organizaciones de base, pero en general es mejor que las iniciativas parezcan independientes, separadas y diferentes, con el fin de presionar a las autoridades desde distintas direcciones, todas ellas promoviendo la solución del mismo problema.

Las organizaciones no gubernamentales que luchan unas contra otras, en lugar de complementar y apoyarse mutuamente, generan *desdén público y la desconfianza de los patrocinadores*. Siempre hay más trabajo que el que nuestras capacidades pueden atender. Incluso las organizaciones que trabajan exactamente en el mismo campo deben ser aliadas y no rivales.

## 2.3.7. Del objetivo estratégico a las metas operativas

Si hemos tomado adecuadamente en cuenta todos estos factores antes mencionados, no deberíamos entonces formular nuestro objetivo de esta forma: “*Mejorar la situación con respecto a la observancia de los derechos humanos en el país*”. Por el contrario, el **objetivo estratégico** (sea este uno solo o uno entre varios) de una organización profesional de derechos humanos debe leerse como sigue:

*Asegurar que el artículo 3 de la Convención Europea de Derechos Humanos sea respetado por las instituciones estatales, y mejorar la efectividad de las acciones del Estado en aquellas situaciones donde las libertades mencionadas por este artículo se vean amenazadas.*

### *Desarrollando una estrategia de acción*

---

Un objetivo estratégico formulado de esta manera, aunque se restringe a un sólo artículo de la Convención Europea de los Derechos Humanos (eliminación de la tortura y de cualquier otro trato inhumano o degradante), es aún muy amplio y, para alcanzarlo, debemos contar con una estrategia de largo plazo muy bien pensada. Por esta razón, desde el principio, debemos fijar **metas operativas intermedias** muy claras, metas que ayudarán a alcanzar nuestra estrategia de manera gradual, paso por paso. Estos “pequeños pasos” son nuestras metas operativas. Al construir una estrategia, además de identificar las metas intermedias, también debemos identificar el orden en que las mismas deben alcanzarse, por supuesto después de tomar en consideración todos los factores arriba mencionados.

Si alguno de nuestros objetivos estratégicos globales está formulado como dijimos anteriormente, debemos entonces fijarnos las siguientes metas posibles:

Mejorar las medidas de protección frente a castigos o tratos inhumanos o degradantes en:

- *instituciones donde se encuentren individuos confinados (centros de detención pre-judiciales, prisiones, hospitales psiquiátricos, etc.),*
- *instituciones de residencia (internados, hogares para niños, para ancianos y/o personas con discapacidad, etc.),*
- *las actividades de los representantes de las fuerzas del Estado (como la policía municipal, las patrullas fronterizas, etc.),*
- *las acciones de individuos que practican profesiones similares a las de la policía y que están legalmente autorizadas (guardas de seguridad, inspectores de servicios de transporte público, detectives privados, etc.),*
- *las acciones de otros representantes del Estado y personas empleadas por las autoridades públicas (funcionarios públicos, maestros, jueces, etc.),*
- *otros (ver Diagrama 3).*

**Otros ejemplos de objetivos estratégicos** para las organizaciones de derechos humanos son las siguientes:

- garantizar condiciones respetables para prisioneros que descuentan una sentencia (ver Diagrama 4),
- eliminar las manifestaciones contra miembros de minorías por la forma como ejercen sus derechos humanos y libertades, y crear un sistema de acciones afirmativas que refuercen el ejercicio de ciertos derechos, en el caso de miembros de grupos para quienes esta situación está justificada por su historia o por su situación actual (ver Diagrama 5),
- reducir la brutalidad policial (ver Diagrama 6).



Fotografía: Piotr Wójcik / Agencia Gazeta

Prisión Stara Zagora en Bulgaria

Los diagramas 4 y 6 presentan objetivos operativos de estos objetivos estratégicos. Por supuesto, estos objetivos pueden cambiarse y complementarse, dependiendo de la estrategia operativa de la organización y de la situación particular del país.

Por lo general escogemos nuestro objetivo estratégico con base en la información disponible y en la experiencia de la organización o de los individuos asociados a ella. *Pero cuando llega el momento de desarrollar una estrategia, de fijar nuestras metas operativas e iniciar los planes para las actividades concretas, debemos empezar a recopilar de manera consecuyente y detallada la información sobre este campo de acción.* Después de hacer un **diagnóstico preliminar de la situación** podemos empezar a seleccionar nuestras metas operativas y los medios que aplicaremos para lograrlas. Es entonces cuando tomamos conciencia de si debemos o no conducir un estudio de monitoreo.

## 2.4. El diagnóstico preliminar de la situación

**Este diagnóstico preliminar implica hacer una identificación inicial sobre el estado actual de nuestro fragmento seleccionado de la realidad social, con base en el cual**

## **podremos delinear nuestro plan estratégico de acción. Hacemos este diagnóstico preliminar a partir de fuentes de información que son de acceso relativamente fácil.**

Este diagnóstico amplía nuestro conocimiento sobre el campo específico de acción y los potenciales problemas. Nos permite percibir circunstancias a las que tal vez no hayamos puesto atención anteriormente. Los resultados del diagnóstico nos ayudarán a determinar si debemos o no desarrollar un estudio de monitoreo. **¡No obstante, el diagnóstico en sí mismo no es un monitoreo!**

En esta etapa tratamos de identificar posibles fuentes de información. Entre ellas:

- **discusión con expertos** (científicos, representantes de ONG especializadas, abogados y otros individuos que trabajan o han trabajado alrededor de ese problema específico),
- **grupos focales** con la participación de personas relacionados con la materia en la que estamos interesados, pero respecto de la cual tienen diferentes perspectivas (funcionarios del Estado, víctimas o sus familiares, representantes de ONG, etc.),
- **análisis preliminar de la legislación** relacionado con el problema en estudio (tanto nacional como internacional),
- **análisis de estudios científicos realizados** por universidades o centros de investigación,
- **análisis de hallazgos de otros estudios o inspecciones** realizadas por entidades estatales (como la Cámara Suprema de Control de Polonia), ONG (como Human Rights Watch) u organizaciones internacionales (como CPT),
- **estudio preliminar de historias divulgadas por los medios, discusión con periodistas** que se especializan en el tópico,
- **análisis de las quejas de los ciudadanos** en relación con este tema y que hayan presentando en diversas instituciones y organizaciones (oficina del Ombudsman, ONG especializadas o bufetes de abogados),
- **visitas** a instituciones o instituciones de detención (cortes, oficinas públicas, hospitales psiquiátricos, cárceles, albergues para niños, etc.) que nos pueden ayudar a comprender el problema y a desarrollar una idea para el estudio de monitoreo que deseamos desarrollar.



Este diagnóstico preliminar nos proporcionará un conocimiento general sobre el respeto a los derechos humanos en este campo específico. A veces, nos permite fijar hipótesis sobre las causas de las violaciones a los derechos humanos. Con base en este conocimiento, nos podemos fijar metas operativas y definir en qué orden deseamos alcanzarlas. Podemos identificar el tipo apropiado de acción política pública y legal que se debe tomar, para después pasar a la planificación e implementación de dicha acción (ver el Diagrama 1).

Más importante aún es que, con base en el diagnóstico preliminar, podemos tomar conciencia del tipo de conocimiento que necesitamos para planear nuestras acciones políticas, públicas y legales. *En este caso, el monitoreo será el primer paso de nuestra estrategia. Posteriormente, con base en los resultados del monitoreo y de la información recopilada durante nuestra investigación, podremos desarrollar un plan de acción y de iniciativas específicas.* Por ejemplo, cada uno de los objetivos mencionados antes serían difíciles de lograr sin contar previamente con un monitoreo confiable.

**En algunas situaciones podremos alcanzar nuestros objetivos operativos e incluso nuestra meta estratégica sin realizar un estudio de monitoreo. Sin embargo, la información confiable que podemos obtener de un monitoreo nos permite formular argumentos más sólidos en nuestra negociación con las autoridades sobre los tipos de cambios que deseamos promover (como parte tanto de iniciativas públicas como políticas) y fortalece nuestra capacidad y posición negociadora. Un monitoreo bien planeado nos ayudará, también, a identificar los casos o “estudios de casos” apropiados para llevar adelante el litigio estratégico.**

*Desarrollando una estrategia de acción*

Diagrama 1: El monitoreo como parte de las acciones tomadas en función del interés público

