

# EL MÉTODO MINNESOTA PARA CAMBIOS EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

**Todd Howland • Shelby Ankrom • Gonxhe Kandri • Paul Olubayo  
Hannah Shireman • Alli Strong • Amelia Shindelar**

- *Poniendo en práctica teorías de cambio* •

## RESUMEN

*Crear cambios duraderos y significativos de aspectos culturales, comportamentales, individuales y sociales implica tomar decisiones. Sin una comprensión adecuada de lo que genera, inhibe o altera el cambio, sin embargo, seguimos mal equipados para apoyar a individuos, organizaciones o sociedades en sus procesos de desarrollo. El método de Minnesota para el cambio de los derechos humanos propone una serie de pasos y herramientas para ayudar a los profesionales de derechos humanos a desarrollar enfoque y estrategia. Basado en conocimiento académico y práctico, este método le ayudará a comprender mejor los problemas y actores en su comunidad de interés; a desarrollar planes estratégicos y a continuar adaptando esos planes a medida que cambian las circunstancias.*

## PALABRAS CLAVE

Evaluación | Estratégico | Aplicado

## 1 • Introducción

Para crear cambios culturales, conductuales, individuales y sociales duraderos y eficaces hay que elegir y tomar decisiones. Sin una comprensión adecuada sobre lo que genera, inhibe o interrumpe un cambio seguiremos mal equipados para apoyar a los individuos, organizaciones y sociedades en sus procesos de desarrollo. En la actualidad, disponemos de muy pocas herramientas que puedan ayudar a defensoras y defensores de derechos humanos a adquirir el tipo de información pluridimensional requerido para elaborar una estrategia de cambio que tenga altas probabilidades de éxito. El Método Minnesota para Cambios en materia de Derechos Humanos (MMCDH) comienza a llenar este vacío.

## 2 • Origen del Método

El estudio académico de los derechos humanos ha tomado impulso en las últimas décadas. Aunque si bien existe literatura reciente sobre las *teorías* de cambios en materia de derechos humanos, existen pocas obras académicas sobre la función y la labor del trabajo de campo en materia de derechos humanos.<sup>1</sup>

Aunque las y los defensores de derechos humanos tengan la preparación adecuada y comprendan la difícil realidad de facilitar cambios en materia de derechos humanos, hay pocos métodos o guías que les puedan ayudar a determinar dónde enfocar sus esfuerzos para maximizar su contribución en pro de cambios positivos en materia de derechos humanos. Los derechos humanos están sin lugar a dudas interrelacionados y son interdependientes, pero intentar facilitar cambios en todas las áreas a la vez puede ser ineficaz. Facilitar cambios positivos requiere el uso estratégico de recursos limitados. Las personas que defienden derechos humanos tienen que saber en qué cambio van a invertir, cómo está la situación en lo que respecta a lo fácil o difícil que será facilitar el cambio, un análisis claro de los posibles obstáculos y aliados, un plan sobre cómo facilitar el cambio que se necesita y evaluar ese plan para revisarlo si ese cambio no se logra o la contribución a la transformación buscada no fue la esperada. El MMCDH ayuda al defensor y defensora de derechos humanos sobre el terreno a maximizar su contribución a los cambios en materia de derechos humanos ayudándoles a responder a las preguntas mencionadas y desarrollar un enfoque y una estrategia.

Facilitar cambios en materia de derechos humanos es un proceso extremadamente desafiante y arduo que tiene muchas partes en movimiento. A menudo, cuando a quienes defienden derechos humanos se les ocurre una idea o estrategia para provocar un cambio, un giro en los acontecimientos les obliga a tener que seguir aprendiendo y redefinir su estrategia. El cambio en materia de derechos humanos puede ser descrito por tanto como un proceso de *gradualismo estratégico*. Al evaluar situaciones concretas, se encuentran con una serie de obstáculos para avanzar en la mayoría – o incluso en todas – las áreas en las que trabajan. Las limitaciones financieras, el poco tiempo en funciones políticas y el deseo de mostrar cambios en ese periodo de tiempo, así como la potencial ambivalencia de la población

con respecto a ciertos temas, convierten la realización de las aspiraciones de los derechos humanos en un gran desafío.

El objetivo del MMCDH es propiciar que defensoras y defensores de derechos humanos utilicen su tiempo del modo más eficaz y efectivo posible, ayudándoles a alinear las prioridades de sus aliados potenciales con las prioridades estratégicas identificadas por el defensor o la defensora de derechos humanos. El MMCDH puede ser utilizado por cualquier organización que busque facilitar cambios en materia de derechos humanos.

### 3 • Teorías de Cambio

Las sociedades son complejas y crear cambios en una sociedad es más complejo todavía. Comprender y utilizar herramientas que generen cambios es esencial. En este artículo discutiremos brevemente el análisis de poder y las redes de defensa. Estas herramientas para el cambio pueden ser comprendidas más a fondo leyendo a los autores y autoras citadas.

Comprender quién detenta el poder en una comunidad, ayudará a defensoras/es de derechos humanos a saber cómo y a dónde dirigir sus esfuerzos; a realizar un análisis de poder para mapear, observar y escuchar al sistema institucional existente a fin de identificar los ámbitos donde el cambio ya está ocurriendo. Una vez que estos ámbitos son identificados, podemos invertir nuestros esfuerzos en un cambio alentador y provechoso. Dado que el cambio que buscamos es complejo y deberá pasar por una evolución no lineal, requiere de una estrategia multifacética. Una estrategia que deberá ser evaluada y modificada con regularidad.

Debemos tomar en consideración factores como las normas sociales, la evolución del Estado, la legislación, los partidos políticos y medios de comunicación, entre otros. Utilizando los pasos descritos en el MMCDH podemos alcanzar una comprensión clara del papel que desempeña cada uno de los sistemas en constante evolución, con respecto al cambio que buscamos. Esta es una tarea difícil, pero obtener tal comprensión nos ayudará a definir nuestra estrategia.<sup>2</sup>

#### **Las preguntas que nos hacemos (y que debemos seguir haciéndonos):<sup>3</sup>**

- ¿Cuál es la naturaleza del cambio deseado (actitudes individuales, normas sociales, legislación y políticas, acceso a recursos)?
- ¿Existen precedentes de los que podamos aprender (desviación positiva, historia, corrientes políticas y sociales)?
- Análisis de poder: ¿quiénes son las partes interesadas y qué poder tienen (revisar de nuevo de quien nos podemos estar olvidando)?
- ¿Qué enfoque tiene sentido para este cambio?
- ¿Qué estrategias vamos a probar (prestar servicios, crear un ambiente favorable más amplio, proyectos de demostración, contactar e intermediar, apoyar organizaciones de base locales, incidencia política)?

- Aprendizaje y corrección de rumbo: ¿cómo sabremos del impacto de nuestras acciones o de cambios en el contexto (p.ej. en coyunturas críticas)

Al comenzar a identificar y comprender los roles de poder en las comunidades en las que trabajamos quizá descubramos redes ya existentes de defensa o la falta de tales grupos. Las redes de defensa son una herramienta importante para el trabajo en derechos humanos, y pueden ser de ayuda en el lanzamiento de campañas sistemáticas y coordinadas de activismo que involucren a numerosas organizaciones, cubriendo un amplio espectro de la sociedad. Keck y Sikkink señalan que una función crucial de estas redes es el desarrollo de un mecanismo mediante el cual actores más pequeños y marginados pueden estratégicamente aunar recursos “para ayudar a generar nuevos temas y categorías para persuadir, presionar,” y quizá más importante aún, “ganar influencia sobre organizaciones y gobiernos mucho más poderosos.”<sup>4</sup>

Crear redes de defensa debería ser una parte integral de la misión de defensoras y defensores de derechos humanos dado que pueden neutralizar/eliminar gran parte de las limitaciones de tiempo y financieras que sofocan al defensor/a de derechos humanos. Estas redes intersectoriales tienen la ventaja de aportar múltiples perspectivas, ofreciendo un punto de vista más amplio, lo cual debería incitar a los defensores de derechos humanos a desarrollar tales redes, o explorar las existentes. Estas redes interconectadas ayudarán a superar posibles brechas entre la estrategia de las/los defensoras de derechos humanos y la situación real sobre el terreno, y les permitirá acceder a líderes políticos y de negocios con vistas a obtener su apoyo para el cambio pretendido.

En resumen, las colaboraciones en redes de defensa pueden desempeñar un papel importante al abordar temas de derechos humanos y acelerar un posible cambio. Además, permitirán a las defensoras y los defensores de derechos humanos reunir diferentes aspectos del sistema a fin de comprender lo que es viable.

## 4 • El Método Minnesota para Cambios en materia de Derechos Humanos

Defensoras y defensores de derechos humanos trabajan en países que se enfrentan a numerosas violaciones en curso. En lugar de intentar abordar proactivamente todas al mismo tiempo, estas personas deberían enfocarse en algunas violaciones o temas escogidos estratégicamente, en los que crean que puede lograrse un impacto *significativo y duradero*. El MMCDH recomienda primero desglosar las distintas violaciones de derechos humanos cometidas en un país, para priorizar después cuáles deberían recibir el mayor esfuerzo por parte de cada defensor/a de derechos humanos concreto. Este proceso de priorizar está diseñado para obtener apoyo, claridad y participación de las diversas partes interesadas, para coordinar aún más los esfuerzos y establecer expectativas y prioridades compartidas.

Priorizar unas pocas áreas seleccionadas no quiere decir necesariamente enfocarse en violaciones cuya solución sea la más obvia. La elección que un/a defensor/a de derechos

humanos haga de las violaciones en las que va concentrarse debe tener en cuenta también las áreas consideradas más cruciales por las comunidades locales. Ignorar violaciones de derechos humanos generalizadas dañaría su credibilidad, reduciendo en consecuencia las posibilidades de lograr un impacto positivo. El MMCDH está diseñado para ofrecer vías estratégicas con el fin de facilitar cambios en materia de derechos humanos.

Aunque algunas personas defensoras de derechos humanos consideren que el MMCDH refleja lo que ya están haciendo, otras pueden ser reticentes a adoptarlo considerando que supondría demasiado trabajo adicional. Comparado a las evaluaciones llevadas a cabo por organizaciones internacionales como el Banco Mundial, PNUD y por asesores políticos y de desarrollo de las Naciones Unidas, el método propuesto requiere poco tiempo y recursos para ser implementado, ayuda a crear las redes y agrupaciones necesarias para facilitar cambios y por tanto aumenta la eficacia del defensor de derechos humanos. Esperamos que el MMCDH llegue a ser una parte integral de los procesos de planeamiento e información de los defensores de derechos humanos.

El MMCDH es un proceso cíclico de 6 pasos. Cada paso es descrito a continuación en detalle.

**PASO 1: Identificar e incorporar especialistas**

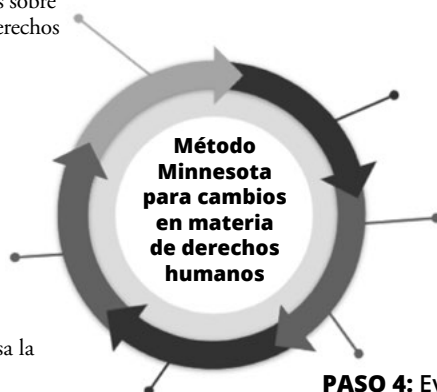
¿Qué piensan los especialistas en derechos humanos locales sobre los cambios en materia de derechos humanos dentro del país?

**PASO 2: Evaluación de riesgo para la credibilidad**

¿Qué tema(s) de derechos humanos es demasiado importante como para que la organización no trabaje en él? Completa la Evaluación de riesgo para la credibilidad con especialistas locales.

**PASO 6: Verifica la situación inicial/ Evaluación anual con especialistas locales/ Revisa la estrategia**

Trabaja con especialistas locales como grupo de discusión para medir cualquier modificación de la situación inicial y revisa la estrategia si es, o cuando sea, necesario.



**PASO 3: Evaluación sobre el estado del cambio**

¿Cuál es el estado del derecho en el continuo del cambio? Completa la Evaluación sobre el estado del cambio con especialistas locales.

**PASO 5: Define prioridades y desarrolla una estrategia**

¿Qué cambio específico estás facilitando? Escoge tácticas para crear una estrategia multifacética.

**PASO 4: Evaluación del cambio de los sistemas**

¿Dentro del "sistema" que constituye la sociedad, cómo de abierto o resistente al cambio está cada actor? Completa la Evaluación del cambio de los sistemas con especialistas locales.

Figura 1: Método Minnesota para cambios en materia de derechos humanos

## Paso 1 - Identificar e incorporar a especialistas

La defensora o el defensor de derechos humanos debería identificar un grupo de cinco a diez especialistas de una serie variada de interlocutores locales con el objetivo de establecer un consejo asesor informal. Especialistas en derechos humanos se encuentran

en ministerios, instituciones nacionales de derechos humanos (INDH), organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones religiosas, el sistema jurídico, los medios de comunicación, instituciones académicas y otras organizaciones de la sociedad civil. En determinados contextos, se podrían incluir a especialistas internacionales, como los de la ONU, IFI, Estados miembro u ONG internacionales y organizaciones humanitarias o académicas. Estos especialistas disponen del conocimiento, información y contactos de los que de otro modo carecería el/la defensor/a de derechos humanos. Es por tanto del interés de defensoras y defensores de derechos humanos formar parte de una gran red de gobierno, ONG, instituciones religiosas, instituciones académicas, grupos de estudio, y otras partes interesadas relevantes. Los expertos locales son una parte integral del proceso para establecer prioridades y evaluar la velocidad del cambio. Pueden poner a quienes defienden derechos humanos en contacto con otros actores comprometidos o posibles colaboradores futuros y ayudarles a completar los pasos restantes del MMCDH.

Idealmente, personas que defienden derechos humanos deberían poder solicitar asesoramiento y aportaciones a especialistas locales varias veces al año, o al menos tener garantizado su compromiso de completar las evaluaciones anuales, para proporcionar así, al defensor y la defensora de derechos humanos, comentarios y sugerencias sobre el impacto de sus acciones.

Solicite a cada especialista que desarrolle una lista de las 5 - 10 violaciones de derechos humanos más presentes en su comunidad. Solicítele a los/as especialistas que sean específicos/as. Por ejemplo, no solo “acceso a una educación de calidad”, sino, “acceso a una educación de calidad para la población rural y/o indígena.”

El defensor o la defensora de derechos humanos compilará después una lista con las violaciones de derechos humanos más apremiantes basada en la frecuencia con la que la violación de derechos aparece en la lista de los/as especialistas. Por ejemplo; si hay 10 especialistas y los 10 han identificado una violación, entonces esta violación será la primera de la lista. La lista no debería contener más de 5-10 violaciones de derechos humanos identificadas por el grupo en su conjunto.

## Paso 2 - Evaluación de riesgo para la credibilidad

Para llevar a cabo la **Evaluación de riesgo para la credibilidad**, el defensor o la defensora de derechos humanos, en colaboración con un previamente establecido consejo asesor, debería asignar una puntuación a cada tema de derechos humanos identificado en el Paso 1 según el nivel de riesgo para la credibilidad de la organización en caso de que no aborde activamente ese tema. El defensor o defensora de derechos humanos debería trabajar por separado con cada especialista para completar una matriz para cada uno de los derechos identificados.

La *Figura 2* proporciona una evaluación hipotética, donde siete temas de derechos humanos, tomados de una situación hipotética, son puntuados en una escala del 1 al 10; siendo 1 el menor riesgo para la credibilidad de la organización.

Observa que en la *Figura 2* el derecho de diligencia debida tiene una puntuación media de 9, lo que significa que habrá una amplia brecha de credibilidad si la organización no aborda este tema.

Tema/ Violación de derechos humanos	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Media	<b>Riesgo para la credibilidad</b>  En una escala de 1-10 (riesgo extremadamente pequeño para la credibilidad-riesgo extremadamente alto para la credibilidad), ¿cuánto riesgo corre la credibilidad de la organización si <b>NO</b> emprende ninguna acción sobre este tema?
<b>Educación</b>	3	4	4	8	3	<b>4.4</b>	
<b>Derechos de las mujeres</b>	6	5	4	6	5	<b>5.2</b>	
<b>Diligencia debida</b>	9	10	8	9	9	<b>9.0</b>	
<b>Personas con discapacidades</b>	5	7	4	5	4	<b>5.0</b>	
<b>Tortura</b>	4	3	3	3	2	<b>3.0</b>	
<b>Salud</b>	7	8	7	8	6	<b>7.2</b>	
<b>Derechos de las personas refugiadas</b>	8	7	9	7	7	<b>7.6</b>	

Figura 2: Evaluación de riesgo para la credibilidad

Como defensoras y defensores de derechos humanos promueven valores comunes incorporados en los tratados de derechos humanos, el riesgo a la credibilidad de la organización por no abordar un tema que especialistas locales consideren importante es real. Defensoras/es de derechos humanos deben ser conscientes de que aunque sea tentador escoger temas en los que sea fácil obtener resultados, las principales fortalezas del derecho de derechos humanos radican en sus principios y no mantenerlos perjudicará su credibilidad.

### Paso 3 - Evaluación sobre el estado del cambio

Para llevar a cabo la Evaluación sobre el estado del cambio, el defensor/la defensora de derechos humanos de nuevo debería trabajar con el consejo asesor para valorar cada tema de derechos humanos y determinar la posición del derecho en la progresión del cambio, ver *Figura 3*. De nuevo trabajar con cada uno de los/as especialistas individualmente para completar la matriz para cada uno de los derechos identificados en el Paso 1.

La *Figura 3* ofrece una guía sobre cómo determinar la posición de cada tema de derechos humanos dentro de la progresión del cambio.

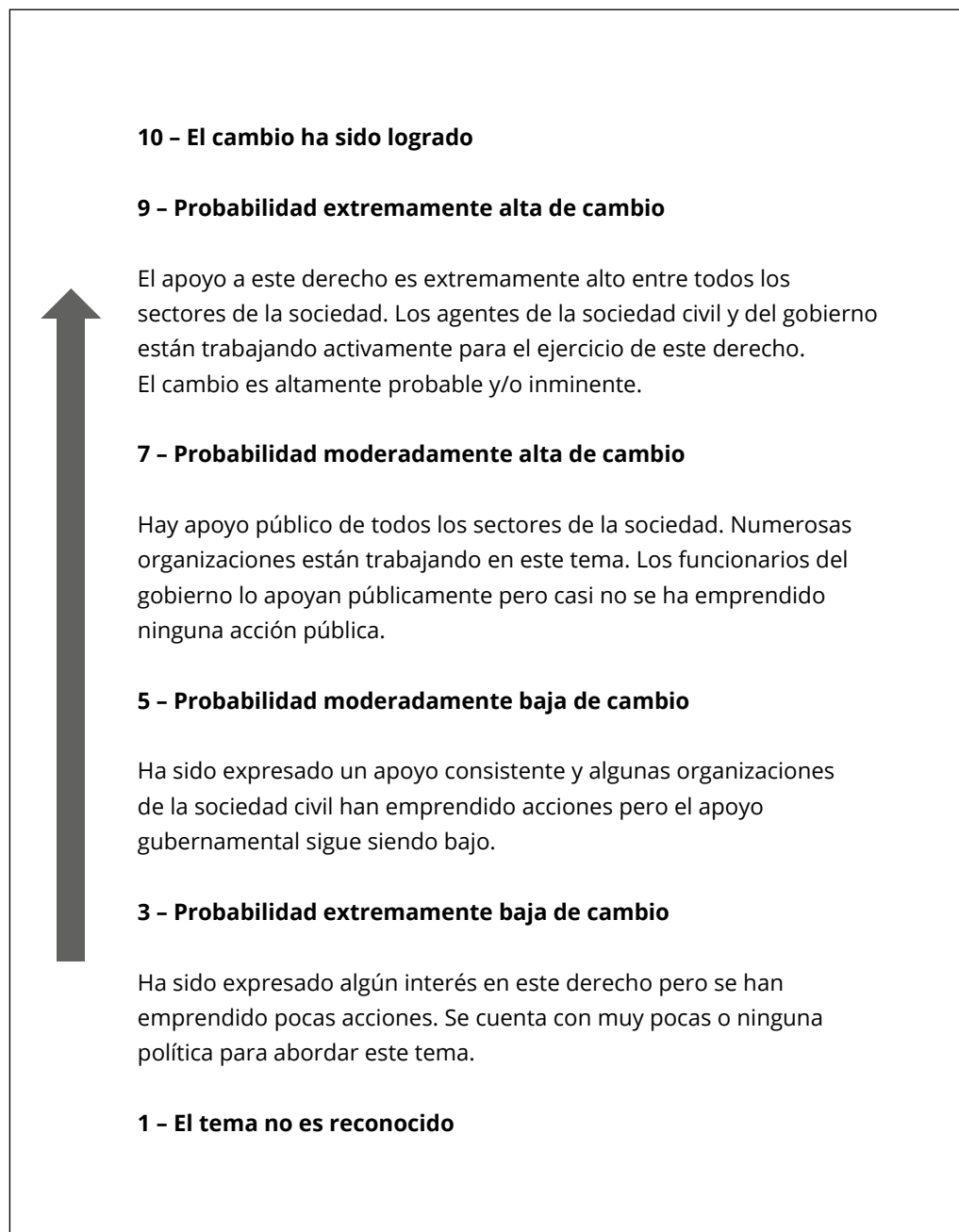


Figura 3: Escala del estado del cambio

Tan pronto cada especialista haya completado individualmente una evaluación sobre el estado del cambio, el defensor o la defensora de derechos humanos debería crear una tabla adicional similar a la que hemos visto en la *Figura 4*.



Tema/ Violación de derechos humanos	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Especialista 4	Especialista 5	Media	<b>Estado del cambio</b>  En una escala de 1-10 (el cambio no es nada probable-el cambio es extremadamen te probable), ¿Qué tan cerca está este derecho en su progresión hacia el cambio positivo?
<b>Educación</b>	7	8	7	7	8	7.4	
<b>Derechos de las mujeres</b>	4	3	3	2	3	3.75	
<b>Diligencia debida</b>	2	2	3	2	5	2.8	
<b>Personas con discapacidades</b>	5	7	6	6	7	6.2	
<b>Tortura</b>	3	2	3	3	2	2.6	
<b>Salud</b>	6	6	5	6	6	5.8	
<b>Derechos de las personas refugiadas</b>	6	7	8	7	7	7	

Figura 4: Evaluación sobre el estado del cambio

Observa que en la *Figura 4* la educación recibió una puntuación media en su estado del cambio de 7.4, indicando que este derecho particular está mucho más cerca o tiene una probabilidad mucho más alta de ser realizado que el derecho a ser libre de tortura, por ejemplo, que recibió una puntuación media de 2.6. Estas puntuaciones sugieren que un cambio positivo hacia la erradicación de la tortura es poco probable o difícil de facilitar. Según esta hipótesis, el derecho a la educación o los derechos de los refugiados pueden ser considerados fáciles de alcanzar, dada la existencia de un impulso significativo hacia el cambio positivo en estas áreas.

La realidad de los cambios en los derechos humanos es extremadamente compleja. Al completar la Evaluación sobre la credibilidad y la Evaluación sobre el estado del cambio, es probable que la persona que defiende derechos humanos se encuentre con que un particular derecho representa un gran riesgo para la credibilidad de la organización si no es abordado, pero que conseguir el cambio necesario para que el derecho sea respetado sea muy difícil. Sostenemos que se debería considerar trabajar en estos cambios difíciles de lograr si representan un alto riesgo a la credibilidad para la organización, ya que evitar temas difíciles puede hacer difícil abrirse paso en otros temas.

#### Paso 4 – Evaluación del cambio de los sistemas

Para llevar a cabo una **Evaluación del cambio de los sistemas**, defensoras y defensores de derechos humanos deberían continuar trabajando con los expertos locales para determinar

si distintos sectores de la sociedad apoyarían el cambio deseado. Esta evaluación difiere de las dos anteriores en que se requerirá a los/as especialistas analizar el papel que desempeñan actores relevantes en relación al derecho específico. Los actores que pueden ejercer influencia sobre el proceso de cambio podrían incluir al Estado, el sistema jurídico, los medios de comunicación, la comunidad internacional, la sociedad y la cultura, organizaciones de la sociedad civil, partidos políticos, corporaciones transnacionales, activistas y líderes. Los actores variarán dependiendo del contexto específico de la comunidad en la que las y los defensores de derechos estén trabajando.

La *Figura 5* muestra una **Evaluación del cambio de los sistemas** basada en un estudio hipotético evaluando los derechos de las mujeres en una localización específica.

Tema/Violación de derechos humanos	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Especialista 4	Especialista 5	Especialista 6	Especialista 7	Media
Derechos de las mujeres	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación
<b>ESTADO</b>	3	4	4	5	4	2	4	3.7
<b>SISTEMA JURÍDICO</b>	3	2	3	4	3	3	2	2.9
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	2	3	4	3	3	4	3	3.1
<b>SISTEMA INTERNACIONAL</b>	8	7	6	8	8	7	6	7.14
<b>SOCIEDAD Y CULTURA</b>	2	3	3	4	4	3	4	3.3
<b>OSCs</b>	9	8	8	7	8	8	7	7.9

**Resistencia al cambio**  
 En una escala de 1-10 (extremamente resistente/potencial inhibidor de otras áreas de cambio – muy abierto al cambio/potencial facilitador de cambios en otros sistemas), ¿cuán abierto al cambio está este sector?

Figura 5: Evaluación del cambio de los sistemas<sup>5</sup>

Observa que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) recibieron una puntuación media de 7.9, indicando que este sector está entre moderada y excepcionalmente abierto al cambio positivo en relación a los derechos de las mujeres. Esta alta puntuación también podría querer decir que las OSC pueden actuar como facilitadoras, ayudando al cambio en las actitudes hacia los derechos de las mujeres en todo el sistema.

**Nota:** Consulta la Figura 6 (a continuación) para orientación sobre cómo determinar dónde está situada cada entidad en una escala de 1-10 con respecto a su apertura.

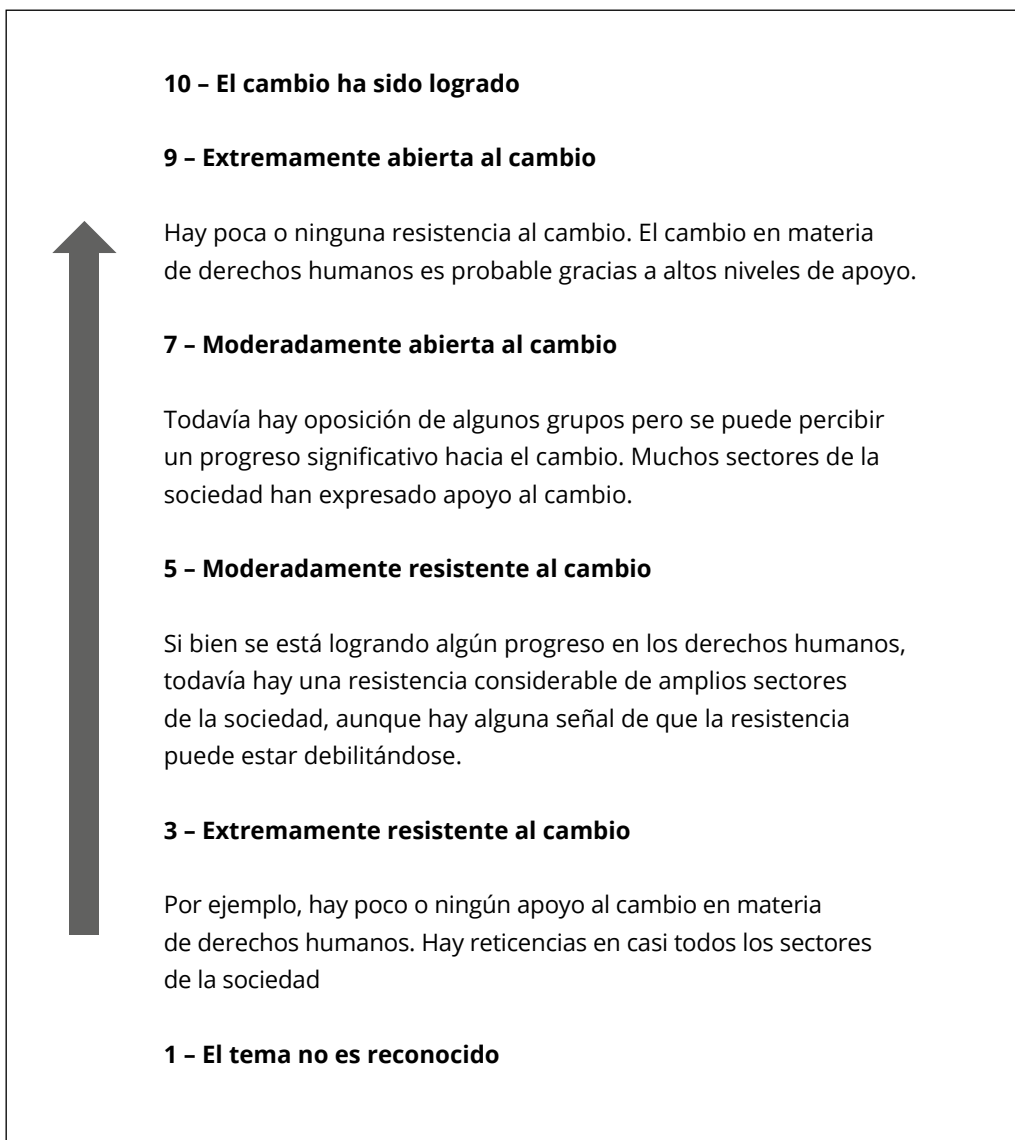


Figura 6: Escala de apertura al cambio

## Paso 5 - Define prioridades y desarrolla una estrategia

Utilizando las puntuaciones finales de las evaluaciones anteriores, y considerando las prioridades, las herramientas y recursos disponibles de la organización, es posible identificar un número limitado de derechos como prioridad.

Las violaciones de derechos humanos son extremadamente complejas, y casi siempre amplias en su alcance, requiriendo que defensoras y defensores de derechos humanos sean específicos al definir los temas dentro del derecho con los que trabajarán. El derecho a la educación, por

ejemplo, es un tema amplio que implica a muchas partes interesadas y podría ser reducido a un único aspecto, por ejemplo la accesibilidad para estudiantes con discapacidades.<sup>6</sup>

El eslabón “faltante” para el cambio puede ser legislación y políticas, falta de voluntad política, instituciones débiles o no existentes, o normas sociales arraigadas que se resisten al cambio (aunque potencialmente podrían evolucionar y aceptar el cambio). Quienes defienden derechos humanos deben discernir estos componentes faltantes para poder elaborar una estrategia. Los elementos faltantes pueden emerger en cualquier momento, por ejemplo durante las conversaciones con especialistas. A menudo irá surgiendo nueva información sobre el desafío con el paso del tiempo, exigiendo más investigación sobre cómo promover el cambio, además de más consultas con especialistas, investigación bibliográfica y colaboración con las organizaciones trabajando en el mismo tema. El MMCDH está diseñado para ayudar a defensoras y defensores de derechos humanos a ser tan concretos como puedan sobre qué aspecto de los derechos seleccionados será abordado estratégicamente en la comunidad en la que trabajan. Al desarrollar una estrategia, deberían preguntarse lo siguiente:

- ¿Cuáles son las principales barreras impidiendo este cambio?
- ¿Quién puede facilitar el cambio?
- ¿Qué puede hacer un/a defensor/a de derechos humanos, como individuo (o grupo pequeño) para contribuir al movimiento por el cambio?
- ¿Con quién puede asociarse el/a defensor/a de derechos humanos para ayudar a avanzar el cambio dentro del contexto local?

Una vez se han identificado las metas, defensoras y defensores de derechos humanos, en colaboración con partes interesadas relevantes, deberían escoger objetivos y tácticas apropiadas para crear una estrategia multifacética con el fin de obtener los resultados deseados.

Los **objetivos** son grupos o individuos que pueden contribuir al cambio, con muchos de los cuales las defensoras y los defensores de derechos humanos ya habrán contactado antes (ver Paso 1 especialistas locales). Estas partes interesadas, cuyas conexiones y conocimientos pueden ser aprovechadas durante el proceso de cambio, son aliados potenciales para construir un plan de acción eficaz y desempeñar un papel central ayudando a las y los defensores de derechos humanos a determinar quién está trabajando para, y quién contra, los temas prioritarios identificados. Cuando pensamos en objetivos, quienes defienden derechos humanos deberían reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Quién se ve más perjudicado/a por el problema?
- ¿Quién está trabajando en este momento para el cambio?
- ¿Quién está trabajando en este momento contra el cambio?
- ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre los distintos actores?
- ¿Algún actor tienen **poder** sobre otros?
- ¿Algunos actores tienen relaciones **conflictivas**?
- ¿Están algunos de los actores en una relación **mutuamente beneficiosa**?

A la hora de establecer los objetivos, es importante identificar individuos específicos dentro de organizaciones específicas. Al considerar a quien tener como objetivo, las defensoras y los defensores deberían plantearse las siguientes preguntas:<sup>7</sup>

- ¿Quién está en posiciones de poder?
- ¿Quién tiene influencia con o sobre aquellos con poder?
- ¿Quién está cerca de aquellos en el poder?
- ¿Qué relaciones pueden proveer una entrada o acceso a individuos dentro de organizaciones o instituciones importantes?

Utilizar herramientas como el Espectro de Aliados y Oponentes (Spectrum of Allies & Opponents), desarrollado por el programa Nuevas Tácticas (New Tactics) en el Centro para las Víctimas de la Tortura, puede resultar útil para identificar objetivos potenciales<sup>8</sup> (ver *Figura 7*). La finalidad de esta herramienta<sup>9</sup> es ayudar a visualizar quién exactamente está trabajando para promover sus metas; quién está trabajando activamente contra el cambio deseado, y quién está posicionado entre esos dos extremos. En última instancia, el objetivo es que las partes interesadas vayan desplazándose por el espectro hasta convertirse en aliados. Por ejemplo, si un determinado político está en el segmento de “aliados pasivos”, la idea es que después de los esfuerzos de promoción, él/ella hayan pasado al segmento de “aliados activos”: después de expresar simplemente apoyo por la causa, él/ella den los pasos concretos necesarios para avanzar hacia el progreso deseado. Hacer que los “opponentes pasivos” se desplacen hacia el segmento de “actores neutrales”, donde sus acciones ya no pueden perjudicar a la causa, también es una táctica eficaz.

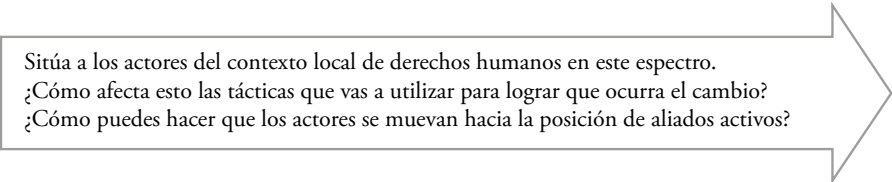
<b>Espectro de aliados y oponentes</b> (adaptado del Centro para las Víctimas de la Tortura, Nuevas Tácticas en Derechos Humanos)				
<b>Oponentes activos</b>	<b>Oponentes pasivos</b>	<b>Actores neutrales</b>	<b>Aliados pasivos</b>	<b>Aliados activos</b>
Aquellos que están trabajando activamente contra el cambio específico que estás buscando	Aquellos que no han emprendido ninguna acción concreta contra tu tema, pero que han hecho afirmaciones sugiriendo que tampoco están a favor <b>Ejemplo:</b> Políticos locales	Aquellos que no están haciendo nada ni a favor ni en contra del tema, pero que pueden convertirse en aliados potenciales	Aquellos que están de acuerdo contigo pero no han emprendido acciones concretas para promover tus metas <b>Ejemplo:</b> Figuras públicas	Aquellos que están trabajando activamente para lograr el cambio que tú buscas
 <p>Sitúa a los actores del contexto local de derechos humanos en este espectro.                      ¿Cómo afecta esto las tácticas que vas a utilizar para lograr que ocurra el cambio?                      ¿Cómo puedes hacer que los actores se muevan hacia la posición de aliados activos?</p>				

Figura 7: Espectro de aliados

Las **tácticas**<sup>10</sup> son acciones estratégicas emprendidas para alcanzar las metas establecidas. Las campañas de promoción más exitosas utilizan múltiples tácticas incluyendo concienciación, movilizar aliados, buscar justicia, reducir miedo, ofreciendo incentivos, cambiando mentalidades, facilitando colaboraciones, fortaleciendo capacidades, etc. Como las personas y las situaciones cambian, las tácticas deberían mantenerse flexibles.

Aunque el objetivo final es conseguir progresos en la protección de los derechos humanos, es fundamental determinar los pasos inmediatos, a medio y a largo plazo que ayudarán a allanar el camino al cambio.

#### Paso 6 - Verifica la situación inicial/ Evaluación anual con especialistas locales/ Revisa la estrategia

Las tres evaluaciones son herramientas útiles no solo porque pueden ayudar a las defensoras y los defensores de derechos humanos a escoger en qué temas enfocarse, sino también porque proporcionan una “situación inicial” permitiéndoles volver a reunirse con el mismo grupo de especialistas locales cada año a fin de calcular cuánto se ha progresado, si es que se ha progresado. Las observaciones que reciben también pueden ayudarles a evaluar su estrategia anual y revisarla si es preciso.

### 5 • Utilizando el método: ¿Y ahora qué?

Al mismo tiempo en que el defensor o la defensora de derechos humanos recorre este proceso es importante mantener la comunicación con las partes interesadas y la orientación hacia la participación comunitaria. Si las partes interesadas y los miembros de la comunidad no se sienten partícipes en este proceso es improbable que se produzca un cambio. Además, es necesario trabajar para mantener las líneas de comunicación abiertas con otras organizaciones que estén trabajando en temas similares. No se debe olvidar que una de las metas principales del MMCDH es permitir que las partes interesadas alineen estratégicamente las prioridades y creen expectativas compartidas.

El MMCDH es un proceso cíclico diseñado para responder a modificaciones y obstáculos encontrados por el camino. Las estrategias deberán ser revisadas con regularidad en base a nuevos desarrollos y a la comprensión progresiva de la situación dada. El proceso puede ser reiniciado en cualquier momento y replicado para cualquier tema.

Respaldados por la influencia del derecho de los derechos humanos y siempre que dispongan de una red fuerte de conexiones, amplios conocimientos de derechos humanos, y escojan las tácticas adecuadas para lograr su misión, las defensoras y los defensores de derechos humanos encontrarán que la tarea de lograr cambios en materia de derechos humanos es, por muy desafiadora que sea, más viable.

## NOTAS

- 1 • Por ejemplo, el equipo de investigación solo encontró dos reconocimiento al papel desempeñado por los asesores en materia de derechos humanos, un tipo de presencia en los países del ACNUDH, aunque sin un análisis en profundidad: Daniel Moeckli y Manfred Nowak, *"The Deployment of Human Rights Field Operations: Policy, Politics and Practice,"* in *The Human Rights Field Operation: Law, Theory and Practice*, ed. Michael O'Flaherty (Farnham: Ashgate, 2007): 87-104; y, Michael O'Flaherty y George Ulrich, "The Professionalization of Human Rights Field Work," *Journal of Human Rights Practice* 2, no. 1 (2010): 1-27.
- 2 • Duncan Green, *How Change Happens* (Oxford: Oxford University Press, 2016): 29-30.
- 3 • *Ibid.*, 8.
- 4 • Margaret Keck y Kathryn Sikkink, *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics* (Ithaca: Cornell University Press, 1998): 1.
- 5 • Dependiendo del contexto del país, las y los defensores de derechos humanos pueden querer incluir entidades e instituciones adicionales en la Evaluación del cambio de los sistemas.
- 6 • "Strategy Toolkit," *New Tactics in Human Rights*, The Center for Victims of Torture, 2014, visitado el 12 de mayo de 2020, <https://www.newtactics.org/toolkit/strategy-toolkit>.
- 7 • "Map the Terrain," *New Tactics in Human Rights*, The Center for Victims of Torture, s.f., visitado el 12 de mayo de 2020, <https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Map%20the%20Terrain%20-%20Method%20Overview.pdf>.
- 8 • "Map the Terrain: Identifying Allies & Opponents Using the Spectrum of Allies Tool," *New Tactics in Human Rights*, The Center for Victims of Torture, s.f., visitado el 12 de mayo de 2020, [https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Map%20the%20Terrain\\_Exercise\\_Identifying%20Allies%20%26%20Opponents.pdf](https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Map%20the%20Terrain_Exercise_Identifying%20Allies%20%26%20Opponents.pdf).
- 9 • *Ibid.*
- 10 • "Map the Terrain," *New Tactics in Human Rights*, The Center for Victims of Torture, s.f.



**TODD HOWLAND** – *Estados Unidos*

Todd Howland es actualmente jefe de la División de Derecho al Desarrollo, Desarrollo Sostenible y Derechos Económicos y Sociales en la ONU. Fue representante de la ONU Derechos Humanos en Colombia, en la República Democrática del Congo y Angola, entre otros puestos. Ha publicado extensamente sobre derechos humanos. (Los puntos de vista presentados en este artículo pertenecen al autor y no reflejan necesariamente los de la ONU).



**SHELBY ANKROM** – *Estados Unidos*

Shelby Ankrom es licenciada en Estudios Globales y obtuvo un máster en Derechos Humanos en 2019 por la Universidad de Minnesota, donde se concentra en los temas de derechos de las mujeres y desarrollo internacional. Trabaja actualmente con desarrollo en una organización sin fines de lucro en St. Paul, Minnesota.



**GONXHE KANDRI** – *Estados Unidos*

Gonxhe Kandri es máster en Derechos Humanos por la Universidad de Minnesota. Se le ha concedido la Beca Humphrey Internacional para estudiar políticas de derechos humanos. Ella tiene más de diez años de experiencia manejando proyectos destinados al cumplimiento de derechos económicos y sociales para comunidades desfavorecidas de mientras trabajaba en movilización comunitaria, monitoreo, evaluación, investigación y advocacy. Actualmente trabaja en el tema de la responsabilidad de las corporaciones sobre crímenes contra los derechos humanos.



**PAUL OLUBAYO** – *Estados Unidos*

Paul Olubayo es defensor de los Derechos Humanos y recientemente ha obtenido su máster en Derechos Humanos por la Universidad de Minnesota, con énfasis en el Derechos de los Derechos Humanos y Justicia Internacional. Es además licenciado en Derecho por la Universidad de Keele.





**HANNAH SHIREMAN** – *Estados Unidos*

Hannah Shireman es una recién graduada de la Universidad de Minnesota, donde ha recibido su título de máster en Derechos Humanos, concentrándose en Métodos de Investigación. Anteriormente, se licenció en Sociología en la Universidad de Indiana. Sus intereses de investigación y *advocacy* se han concentrado en los temas de explotación y formas laborales de la trata de personas.



**ALLI STRONG-MARTIN** – *Estados Unidos*

Alli Strong-Martin es máster en Derechos Humanos por la Universidad de Minnesota-Twin Cities y licenciada en Estudios Internacionales, Juventud y en Liderazgo Sin Fines lucrativos. Trabaja actualmente en el equipo de innovación social en una organización sin finalidades de lucro para personas discapacitadas en Twin Cities, donde impulsa una investigación intensiva para desarrollar nuevas estrategias para promover los derechos de las personas discapacitadas en los sectores privado, público y sin fines de lucro.



**AMELIA SHINDELAR** – *Estados Unidos*

Amelia Shindelar es coordinadora de la Iniciativa de Derechos Humanos de la Universidad de Minnesota. Tiene más de 15 años de experiencia trabajando en organización comunitaria, salud pública y derechos humanos. Es licenciada en Antropología y Estudios Globales por la Universidad de Minnesota y máster en Políticas Públicas por el Instituto de Asuntos Públicos Humphrey, con asignaturas secundarias en Derechos Humanos y Estudios Poblacionales.

Recibido en febrero de 2020.

Original en Inglés. Traducido por Sebastián Porrúa.



“Esta revista es publicada bajo la licencia la Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License”