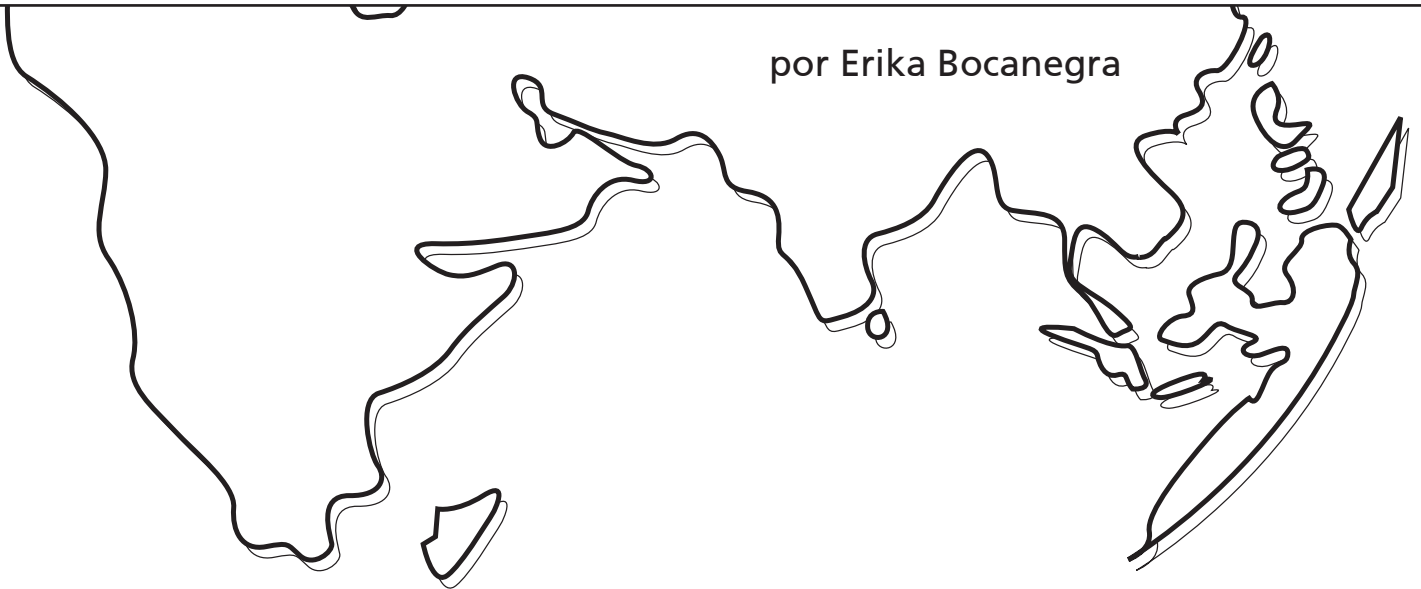


# Juntos somos más fuertes

Coordinadora Nacional de Derechos Humanos del Perú

por Erika Bocanegra



Cuaderno publicado por el Proyecto de Nuevas Tácticas en Derechos Humanos del Centro para Víctimas de la Tortura

**Editor de la serie de cuadernos** Liam Mahony **Editora Responsable del Cuaderno** Josefina Vásquez Awad

**Editado por**

Centro para las Víctimas de la Tortura  
Proyecto Nuevas Tácticas en Derechos Humanos  
717 East River Road  
Minneapolis, MN 55455 USA  
[www.cvt.org](http://www.cvt.org), [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)

**Diseño Gráfico**

Marianella León

**Fotos**

Archivo CNDDHH

**© 2005 Centro para las Víctimas de Tortura**

Esta publicación puede reproducirse libremente en forma electrónica o impresa, en la medida en que la información sobre los derechos de autoría figuren en todos los ejemplares.

**Nota**

Los puntos de vista expresados en este informe no reflejan necesariamente los del Proyecto Nuevas tácticas en Derechos Humanos. El proyecto no trabaja a favor de determinadas prácticas o políticas.



Centro para las Víctimas de la Tortura  
Proyecto Nuevas Tácticas en Derechos Humanos  
717 East River Road  
Minneapolis, MN 55455 USA  
[www.cvt.org](http://www.cvt.org), [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)

# Indice

## I. Resumen: Una Coalición Diferente

## II. El Movimiento en Acción

- 2.1. Antecedentes: Los Hechos y el Contexto
- 2.2. Toma de decisión
- 2.3. Los objetivos y la estrategia
- 2.4. Movilizando a la sociedad peruana, la táctica  
Nos pronunciamos y llamamos a otros a hacer lo mismo
  1. Por el Respeto a la Verdad
  2. Condenando el Retiro: I Parte
  3. Condenando el Retiro: II Parte
  4. Movilizando a la Comunidad Internacional
  5. Educando a la opinión pública
  6. Resultados

## III. Otras campañas

## IV. Historia de la CNDDHH

## V. Factores que han desarrollado y fortalecido el trabajo de la CNDDHH

- 5.1. Unidad
- 5.2. Autoridad moral y valores
- 5.3. Credibilidad
- 5.4. Liderazgo
- 5.5. No partidización
- 5.6. Vinculación con el Estado
- 5.7. Vinculación con la comunidad internacional
- 5.8. Educación en derechos humanos
- 5.9. Campañas de incidencia
- 5.10. Vinculación entre distintos niveles
- 5.11. Representación y participación amplia
- 5.12. Estructura y procesos claros para la toma de decisiones
- 5.13. Estrategia de trabajo con los medios de comunicación
- 5.14. Alianzas con otros sectores de la sociedad civil.

## VI. Desafíos

## VII. Transferibilidad de la táctica



## **Erika Bocanegra**

Es licenciada en periodismo y ha realizado estudios de especialización en sociología derechos humanos. Desde 1997 se desempeña como responsable del Área de Comunicaciones de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, donde ha tenido la oportunidad de planear e implementar una serie de campañas nacionales de incidencia y sensibilización pública, lo que incluye el trabajo con medios de comunicación, actores sociales, públicos y políticos. Entre las campañas realizadas se han abordados temas como; la celebración del 50 aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, liberación de presos inocentes, lucha contra la tortura, promoción de la creación de la Comisión de la Verdad y Reconciliación.

Asimismo, durante el proceso iniciado por la labor de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, CVR, asumió la coordinación Grupo de Trabajo sobre Reparaciones de la CNDDHH, espacio interinstitucional y multidisciplinario que participó en la elaboración de las propuesta de reparación a las víctimas de la violencia hechas por la CVR y que en la actualidad busca la implementación de las misma. Esta tarea incluye un fuerte componente de incidencia política y fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de afectados.

## **Coordinadora Nacional de Derechos Humanos**

La Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (CNDDHH) es un colectivo de organismos no gubernamentales que trabajan en la defensa, promoción y educación de los derechos humanos en todo el Perú desde 1985. Surge a raíz del estallido del conflicto armado interno que sacudió el país entre 1980 y 2000.

La misión de la CNDDHH es fomentar una cultura de derechos humanos en el Perú. Y entre sus principios tiene: la promoción de una cultura de paz, tolerancia, respeto y goce íntegro de los derechos humanos; optar por una sociedad democrática como valor esencial para convivencia humana; rechazar el uso de la violencia y el terror como medio para enfrentar los problemas sociales y políticos; optar por una sociedad democrática como valor esencial para la convivencia humana y la plena vigencia de los Derechos Humanos; ser independiente frente al Estado y a los partidos políticos; rechazar la pena de muerte.

La CNDDHH nace y se constituye como la primera institución de referencia en América Latina que reúne a un colectivo de organismos de derechos humanos de un país. Además, posee Status Consultivo Especial ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, y está acreditada para participar en las actividades de la Organización de Estados Americanos.



Estimado amig@,

Bienvenido a la serie de cuadernos tácticos en Derechos Humanos!

En cada cuaderno, un defensor de derechos humanos describe una táctica innovadora utilizada con éxito en su trabajo. Ellos han sido pioneros en tácticas que han contribuido a la vigencia de los mismos en sus países de origen, constatando además que éstas pueden ser adaptadas y aplicadas en otros países y contextos para encarar una diversidad de temas.

Todos los autores son parte del amplio y diverso movimiento de derechos humanos desde perspectivas gubernamentales y/o no-gubernamentales, incluyendo la educación, el derecho, la salud mental y los procesos de verdad y reconciliación. Cada cuaderno contiene información detallada referida al autor y a su respectiva organización, sus logros, sus medios y recursos para lograrlo.

Deseamos así, inspirar a otros defensores para pensar tácticamente ampliando las posibilidades de dominio de aquellas tácticas que han permitido a otros avanzar en la conquista y la vigencia de sus propios derechos.

La Coordinadora Nacional de Derechos Humanos de Perú es reconocida globalmente como una de las coaliciones más exitosas y eficaces en el mundo. Siempre hablamos de la importancia de unirnos para tener más fuerza y mayor impacto, pero pocos lo han podido lograr como en Perú.

La experiencia global del movimiento de derechos humanos, por desgracia, está llena de coaliciones que fracasaron por divisionismo o por falta de incidencia. En este cuaderno, Erika Bocanegra analiza las particularidades de una coalición fuerte y nos muestra cómo luchar con éxito contra un gobierno autoritario como era el de Fujimori en los años noventa.

La serie completa de los Cuadernos Tácticos está disponible en línea en [www.newtactics.com](http://www.newtactics.com). Los cuadernos adicionales ya están disponibles y con el tiempo aparecerán otros. En nuestro sitio web también encontrará otras herramientas, incluyendo una base de datos que contiene diferentes tácticas, un foro de discusión para defensores de derechos humanos e información acerca nuestros talleres y simposios. Si desea suscribirse al boletín de Nuevas Tácticas, por favor envíe un correo electrónico a [newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org)

El Proyecto “Nuevas Tácticas en Derechos Humanos” es una iniciativa internacional dirigida por un grupo diverso de organizaciones y defensores de todo el mundo. El proyecto es coordinado por el Centro de Víctimas de Tortura (CVT), y nace de nuestra experiencia como creadores de nuevas tácticas, y como una alternativa que promueve la protección de los derechos humanos desde una perspectiva donde se combinan el tratamiento curativo y el liderazgo cívico.

Esperamos que, en este sentido, los cuadernos informativos sean de utilidad para seguir reflexionando juntos.

Sinceramente,

Kate Kelsch  
Directora del Proyecto

## I. Resumen de la táctica: Una coalición diferente

La Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, CNDDHH, es una coalición de 63 organizaciones de derechos humanos en el Perú. Fundada en 1985, ha sobrevivido por su habilidad de unir esfuerzos y adaptarse al cambiante ambiente político. La Coalición cuenta con una gran diversidad de organizaciones: urbanas y rurales; de carácter nacional y regional; grupos de iglesias, católica y evangélica; entre otros. Esta variedad en los perfiles institucionales de sus miembros legitiman al colectivo a nivel nacional e internacional.

Entre las fortalezas que han hecho de esta coalición un referente en materia de defensa y promoción de derechos humanos en el Perú y en la región americana, está la capacidad de poder tomar decisiones políticas innovadoras para mantener su unidad, incluyendo los principios que guían su acción y los mecanismos que han utilizado para la toma de decisiones, el consenso principalmente. La CNDDHH desde su creación tuvo que asumir posturas claras en contra de la violencia, y en el camino aprendió a ponerse de acuerdo sobre las prioridades y acciones a desarrollar colectivamente.

Los miembros de la CNDDHH, saben que es más eficiente y eficaz actuar coordinadamente: juntos son más fuertes. Vamos a empezar nuestro análisis con un ejemplo ilustrado en detalle sobre la puesta en marcha del trabajo conjunto de los miembros de la Coalición y luego señalaremos los elementos que han permitido en muchos casos que nuestra labor sea exitosa y eficaz. El ejemplo relata los hechos acaecidos en 1999 cuando el gobierno peruano intentó retirarse de la competencia contenciosa de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. La CNDDHH logró comprometer a más de 400 organizaciones sociales y políticas, nacionales e internacionales, en la defensa de los ciudadanos peruanos para acudir a una instancia supranacional en busca de la protección de sus derechos fundamentales. El cuaderno provee información con ejemplos referidos al funcionamiento de la CNDDHH como coalición, lo que le ha valido su funcionamiento por cerca de 20 años.

## II. El movimiento en acción

*“Campaña para Frenar el Retiro del Perú de la Corte Interamericana de Derechos Humanos”*

### 2.1. ANTECEDENTES:

#### LOS HECHOS Y EL CONTEXTO

En 1999 el Perú vivía bajo el régimen autoritario de Alberto Fujimori, quien por entonces iniciaba su tercera campaña electoral enfrentando denuncias de fraude y violaciones a los derechos humanos. En mayo de ese año, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, CIDH, sentencia en contra del estado peruano por violaciones al debido proceso en el caso Castillo Petrucci. La Corte también veía en sus fueros otros casos, como la masacre de Barrios Altos, en la que se involucra directamente al entonces mandatario.

El Gobierno de Fujimori decide no acatar la sentencia de la Corte y anuncia que el Perú se retira de su competencia contenciosa. Con este hecho, el gobierno de turno privaba a los ciudadanos peruanos de la posibilidad de recurrir a una instancia internacional en caso, la justicia interna no brinde las garantías necesarias para atender sus reclamos.

### 2.2. TOMA DE DECISIÓN

Enterado de los hechos el Consejo Directivo de la CNDDHH convoca a una reunión extraordinaria y define su postura frente a la decisión del gobierno: considera que el retiro de la Corte pone en riesgo la protección de los derechos de los peruanos y pone en riesgo el propio sistema interamericano. Inmediatamente, deja de lado los temas y campañas de su agenda institucional y decide por consenso lanzar una campaña para frenar las pretensiones del gobierno. Se le encarga a la Secretaría Ejecutiva de la CNDDHH el diseño e implementación de la misma.

### 2.3. LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA

El objetivo principal de la campaña es defender el derecho de los peruanos y peruanas de poder denunciar abusos ante la CIDH. Para ello es necesario informar a la población sobre las implicancias de esta decisión del gobierno, canalizar la expresión de la sociedad civil al respecto e impedir el retiro de esta instancia.

La estrategia de campaña tiene varios niveles cada uno de los cuales requiere de acciones específicas incluyendo la identificación de actores sociales claves sobre los que había que incidir: la opinión pública nacional, la comunidad internacional y los propios miembros de la CIDH. Como estrategias de campaña se utilizarían el cabildeo, la información educativa, la difusión de la misma y, finalmente, la presión; cada una con tácticas específicas. Estas se desarrollan de

forma simultánea y respondiendo rápidamente a las exigencias de la coyuntura.

## **2.4. MOVILIZANDO A LA SOCIEDAD PERUANA, LA TÁCTICA**

**Nos pronunciamos y llamamos a otros a hacer lo mismo**

### **a) Por el Respeto a la Verdad**

A menos de 10 días de que el gobierno empezara a emitir declaraciones que distorsionaban la decisión de la Corte frente al caso Petruzzi, la CNDDHH hace público su primer comunicado de prensa pidiendo que no se manipule la información y explicando los alcances de la sentencia así como el trabajo de la CIDH.

Todos los miembros de la CNDDHH se involucran en la tareas de difusión tratando de cubrir la mayor cantidad de entrevistas y declaraciones posibles sobre el tema. La Secretaria Ejecutiva de la CNDDHH se encarga de los medios de cobertura nacional e internacional. Este primer comunicado no consigue el impacto deseado: las encuestas de opinión sobre el tema indican que el gobierno tiene el apoyo de la población y/o que la gente no está enterada del tema. Sin embargo, algunas instituciones de la sociedad civil empiezan a pronunciarse.

### **b) Condenando el Retiro: I Parte**

El 8 de julio de 1999, al hacerse oficial la pretensión del gobierno de retirarse de la Corte, sale el primer pronunciamiento de la CNDDHH. Con este documento la coalición CNDDHH cambia su táctica y se orienta de forma más agresiva buscando que otros sectores de la sociedad se movilicen con lo cual se comprometen todos los organismos que integran la institución Coalición, y se hace una convocatoria abierta a otros sectores organizados de la sociedad peruana para que se adhieran a la postura del movimiento de DDHH.

### **c) Condenando el Retiro: II Parte**

El Consejo Directivo Nacional decide priorizar esta acción: el objetivo es buscar la mayor cantidad de adhesiones al comunicado. Entre las acciones y decisiones realizadas tenemos:

- La Secretaria Ejecutiva de la CNDDHH se encarga de la organización e implementación de la acción, facilitando el trabajo de los organismos, sobre todo los de las localidades del interior del país.
- Se produce un Memorandum de Acción que describe los pasos a seguir y los actores claves que deberán adherirse a nuestra postura.

- La SE se encarga del financiamiento de la publicación y algunas organizaciones de la CNDDHH también aportan.
- Se compromete a las financieras con esta iniciativa convenciéndoles de la importancia y del impacto de ésta, pues, en ese momento estaban apoyando la campaña contra la tortura.

En Lima se organizó un equipo de 6 voluntarios para la búsqueda de adhesiones de organizaciones de carácter nacional (a través de: fax, e-mail, correo), apoyar el trabajo realizado por los comités de DDHH locales y nacionales facilitándoles sus necesidades logísticas, y sistematizando la información. Los miembros de la CNDDHH de Lima se comprometen a apoyar la labor de estos voluntarios. Calculamos que más de cien activistas de derechos humanos se movilizaron en todo el país para realizar esta acción.

Los esfuerzos del Consejo Directivo Nacional y de la Secretaria Ejecutiva de la CNDDHH se focalizan sobre todo en el interior del país y todos los organismos miembros se comprometen en darle prioridad a la movilización en un plazo muy breve: una semana. Se convoca a las instituciones aliadas de cada zona y se les pide su apoyo en la convocatoria y búsqueda de adhesiones, buscando así la legitimar la postura de los organismos locales de derechos humanos. La meta es además, hacer una labor pedagógica en la difusión de la acción, todo esto con el soporte de la difusión a través de la prensa local.

### **d) Movilizando a la Comunidad Internacional**

En paralelo con las acciones a nivel nacional los miembros del CDN de la CNDDHH empezaron a recorrer el continente buscando la solidaridad de otros países. Visitaron en cuatro meses: Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Uruguay, USA, Canadá, Paraguay, Brasil, Costa Rica, Colombia, Panamá, Venezuela, México. En cada visita se reunían con cancilleres o representantes de gobierno, y sostenían encuentros con la prensa y organizaciones sociales. Los organismos de derechos humanos de estos países fueron los principales aliados organizando las agendas de trabajo de las visitas de los colegas peruanos y movilizando a los medios de comunicación.

### **e) Educando a la opinión pública**

Para la difusión masiva de forma sencilla y eficaz, la CNDDHH, en convenio con el Consejo Peruano de la Prensa<sup>1</sup>, produjo y distribuyó a nivel nacional 500 mil ejemplares de un folleto explicativo sobre la importancia de la Corte. Adicionalmente se elaboró material especializado para periodistas.

<sup>1</sup> Organismo No Gubernamental que reúne a los medios impresos de circulación nacional más importantes del país.

### f) Resultados

La campaña tuvo resultados positivos a corto y largo plazo. En el corto plazo demostró que a nivel nacional, la sociedad civil organizada era capaz de movilizarse en contra del régimen de Alberto Fujimori pues 400 organizaciones firmaron el comunicado. Además, con una efectiva campaña de difusión se logró revertir la corriente de opinión desfavorable a la defensa de la permanencia del Perú en la CIDH. Esto motivó un enérgico rechazo del régimen pero también ataques a las organizaciones de derechos humanos.

Entre tanto, la comunidad internacional de derechos humanos, al igual que otros actores externos, reaccionaron favorablemente a la postura de la CNDDHH con más de 200 organizaciones de todo el mundo que se adhirieron a nuestro reclamo. Varios gobiernos de la región y de otros continentes, invocaron oficialmente al gobierno para modificar su decisión. La propia Corte Interamericana emitiría un enérgico comunicado rechazando la postura del gobierno peruano.

El caso de la CIDH fue un factor que contribuyó en la desarticulación del régimen corrupto y violador de derechos humanos de Alberto Fujimori, poniéndolo en evidencia a nivel nacional e internacional. Así, una de las primeras decisiones del gobierno de transición fue la de regularizar oficialmente la permanencia del Perú en la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

### III. Otras campañas

#### • DESAPARECIDOS [0000]

Campaña de apoyo permanente a los familiares de los desaparecidos durante el conflicto armado interno con miras a hacer visible su problemática.

#### • CONTRA LA PENA DE MUERTE [1995]

Campaña de recolección de firmas para impedir que el Congreso de la República aprobara una iniciativa que incorporaba la pena de muerte.

#### • CAMPAÑA CONTRA LA IMPUNIDAD [1996]

Talleres de educación e información sobre Impunidad. Conformación de un movimiento que incorporaba a medios de comunicación y organizaciones afines, personas naturales afectadas por la Ley de Amnistía y organizaciones sociales para exigir la derogación de la Ley.

#### • INOCENTES LIBERTAD [1997]

Campaña para lograr la libertad de miles de peruanos que fueron encarcelados injustamente acusados de terrorismo. También se quería revertir

### Cronología

#### • Mayo y Junio, 1999

– Es pública la sentencia de la CIDH sobre el caso Petruzzi.

– Empiezan las declaraciones de representantes del gobierno rechazando la sentencia y mal informando sobre la misma.

– El CDN de la CNDDHH se reúne para evaluar la situación, se decide actuar y realizar una campaña

– Se emite el primer comunicado

#### • Julio 8, 1999

– Al hacerse pública la intención del gobierno peruano de retirarse de la CIDH se emite un primer comunicado oficial rechazando este hecho y llamando a otras organizaciones a sumarse

#### • Julio 19, 1999

– 400 organizaciones de la sociedad civil se han sumado al comunicado de la CNDDHH

#### • Julio 20, 1999

– El gobierno publica avisos en distintos medios de comunicación atacando a los organismos de derechos humanos

#### • Agosto - diciembre, 1999

– Defensores de derechos humanos recorren distintos países buscando movilizar a la comunidad internacional de derechos humanos y a los países de la región.

la corriente de opinión que consideraba que todos los acusados por terrorismo eran culpables.

#### • 50 ANIVERSARIO DE LA DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS [1998]

Celebrando el aniversario de la Declaración Universal, buscando dar a conocer sus contenidos y a la vez la labor de los organismos de derechos humanos en el país.

#### • VIVAMOS SIN TORTURA [1999]

Campaña para dar a conocer la problemática de la tortura y promover el involucramiento de las autoridades locales y las organizaciones sociales en una labor conjunta de erradicación de esta práctica.

#### • DEMOCRACIA YA! [2000]

Esfuerzo de articulación de organizaciones sociales y políticas para luchar contra el régimen dictatorial autoritario de Alberto Fujimori.

#### • CASO BARRIOS ALTOS [2000]

Acciones orientadas hacia la ciudadanía para dar a conocer la masacre de Barrios Altos y los crímenes cometidos por Fujimori, su asesor Montesinos y el escuadrón de la muerte "Grupo Colina".



## ¿Qué es la Corte Interamericana de Derechos Humanos?

La Corte es el máximo tribunal de justicia creado para la protección de los derechos humanos de las personas pertenecientes a los Estados Americanos. Protege el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los Estados firmantes de la Convención Americana de Derechos Humanos.

La Coordinadora Nacional de Derechos Humanos desde sus inicios, coincidió en que, en el plano internacional, el Sistema Interamericano de la OEA era un espacio privilegiado e importante de incidencia, en algunos momentos incluso más eficaz que el de las Naciones Unidas. Por esta razón se utiliza la Comisión y la Corte Interamericana de DDHH para presentar los casos de abusos a los derechos fundamentales promoviendo a la vez acciones de incidencia sobre temas que conciernen a la democracia y la protección de los derechos humanos en la región. En la actualidad, entre otras acciones, la CNDDHH se presenta dos veces al año ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y da un informe sobre la situación de los derechos humanos en el Perú.

### • PARA LA CREACIÓN DE LA COMISIÓN DE LA VERDAD [2001]

Durante el gobierno de transición se buscó movilizar a la sociedad civil y a los medios de comunicación para incidir en la necesidad de conformar una Comisión de la Verdad.

### • ESTOY RECORDANDO... PARA QUE NO SE REPITA [2002]

Campaña de apoyo a las labores de la Comisión de la Verdad y Reconciliación en el marco de las audiencias públicas a nivel local y nacional, y sobre temas como las reparaciones y la justicia.

### • FUJIMORI EXTRADITABLE [2003]

Busca la extradición del prófugo de la justicia y ex Presidente, Alberto Fujimori. Es una campaña internacional que quiere generar presión en el gobierno japonés.

## IV. Creación: Historia de la CNDDHH

¿Cómo fue posible triunfar sobre Fujimori? Esto no sería sorprendente si es que el régimen no hubiera trabajado arduamente en desarticular y sabotear a las organizaciones sociales de manera sistemática. Tener legitimidad para enfrentarse a un gobierno corrupto y violador de derechos humanos, y poder canalizar el rechazo de grandes sectores de la ciudadanía, se puede entender conociendo la historia de la labor de los organismos de derechos humanos agrupados y representados por la CNDDHH.

El 17 de mayo de 1980 en el poblado ayacuchano de Chuschi un grupo armado del Partido Comunista del Perú - Sendero Luminoso- decide dar inicio a su lucha armada contra el Estado Peruano, boicoteando las elecciones en las cuales el Perú se reincorporaba a la vida democrática tras 12 años de dictadura militar.

La guerra duró 20 años, desde 1980 hasta el año 2000, en un conflicto que no sólo enfrentó a las fuerzas armadas y policiales con los grupos subversivos, sino que tuvo como objetivo a las autoridades locales y nacionales y a la población civil, sobre todo rural y andina, lo que acarrió el Estado de Emergencia en muchas regiones y departamentos y debilitó el tejido político y social del país.

La Comisión de la Verdad y Reconciliación<sup>2</sup> en su Informe Final estima que el número de víctimas fatales, es decir muertos y desaparecidos, producidas por el conflicto armado interno, es de 69 280 peruanos.

### ANTECEDENTES

Durante la década de los 70 los organismos de derechos humanos no estaban agrupados. Se dedicaban a atender casos de derechos laborales, económicos, civiles y políticos ligados a las movilizaciones sociales de la época.

Es a partir de 1982, dos años después de iniciado el conflicto, que centran su atención en la desaparición forzada, el desplazamiento, la tortura, entre otras violaciones de los derechos fundamentales. Frente al aumento considerable de los casos en este momento clave, surgen otras organizaciones y se hace evidente la necesidad de contar con mecanismos de información y coordinación entre las que ya existían.

<sup>2</sup> La CVR fue creada durante el gobierno de Transición, 2001, para investigar los hechos, causas y consecuencias, del conflicto armado interno. Entregó su Informe Final en agosto de 2003.



Los miembros de la CNDDHH se reúnen en Asamblea General cada dos años. 1997.

El trabajo se extendió hacia otras áreas geográficas para tener una presencia efectiva en los lugares donde se cometían atrocidades. Sin embargo, mantenerse en las zonas de emergencia implicaba ser sujetos de amenazas y rechazo, o ser catalogados como “defensores de terroristas”.

### BUSCANDO NUEVAS ESTRATEGIAS Y NUEVAS TÁCTICAS

Las razones que condujeron a los organismos de derechos humanos a formar una coalición y buscar nuevas estrategias y tácticas innovadoras de trabajo conjunto, se basan en el pedido de los afectados y grupos de derechos humanos de provincia, la necesidad de aumentar la credibilidad y efectividad de la comunidad de derechos humanos, y contar con medios de protección frente a los ataques de los militares y de los grupos subversivos.

En enero de 1985 un grupo de organizaciones de derechos humanos, entre las que figuraban ONG’s, e instituciones vinculadas a la iglesia católica, convocan al Primer Encuentro Nacional. El objetivo de la reunión era coordinar esfuerzos, analizar la situación nacional y elaborar un Plan de Campaña y declaración sobre DDHH.

El primer comunicado oficial “Nos Pronunciamos por la Paz y la Vida” da nacimiento a la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos y expresa la postura y la hoja de ruta del colectivo. El deslinde con la violencia terrorista, marcará la separación definitiva de los abogados y familiares simpatizantes de SL organizados, que estaban allí presentes.

Al poco tiempo los miembros fundadores de la CNDDHH estaban planteándose una estructura organizativa que facilitaría el intercambio de información y de reacción ante la situación que vivía el país. La CNDDHH se fue constituyendo como un espacio alternativo a la iglesia y la política de izquierda.

## Principios de la CNDDHH

- ☉ Promoción de una cultura de paz, tolerancia, respeto y goce íntegro de los derechos humanos.
- ☉ Opción por una sociedad democrática como valor esencial para la convivencia humana.
- ☉ Rechazo al uso de la violencia y el terror como medio para enfrentar los problemas sociales y políticos.
- ☉ Independencia frente al Estado y los partidos políticos.
- ☉ Rechazo a la pena de muerte.
- ☉ Transparencia en el proceder.

## V. Factores que han desarrollado y fortalecido el trabajo de la CNDDHH

Estas notas han sido extraídas de las reflexiones de Coletta Youngers en el libro “Violencia Política y Sociedad Civil en el Perú: Historia de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, editado por el Instituto de Estudios Peruanos.

### 5.1. UNIDAD

Los miembros de la CNDDHH aprendieron muy tempranamente que una estrategia de supervivencia efectiva durante el periodo de violencia, era la unidad. Estuvieron en la mira de los grupos subversivos así como de los agentes del Estado, responsables ambos, de los crímenes y violaciones a los derechos humanos.

La idea de que “juntos somos mejores” caló muy rápidamente entre los miembros de la coalición. Fue un proceso de reconocimiento de sus capacidades institucionales por separado y a la vez una apuesta por la suma de ellas para construir algo mayor, que sirviera de paraguas y soporte a todos, y que ayudara en la consolidación de una voz que representara al colectivo.

Este trabajo colectivo exigía la distribución de tareas entre los miembros de la coalición, y un espacio para la toma de decisiones; nunca fue fácil, hubo momentos de tensión y de crítica tanto a estos espacios como a los mecanismos empleados para el caso, pero la dinámica ganada con los años hizo que, por ejemplo, las acciones

tomadas para impedir el retiro del Perú de la CIDH, fueran asumidas y entendidas por el conjunto de organizaciones como una tarea de todos, desde las organizaciones más pequeñas hasta las de mayor cobertura.

### **5.2. AUTORIDAD MORAL Y VALORES**

Desde su fundación la CNDDHH ha buscado una visión compartida y unos valores que han guiado su acción traducidos en una agenda de identidad común. Las organizaciones integrantes de la CNDDHH han tenido que adherirse a cuatro principios básicos: rechazo a todo tipo de violencia, independencia frente al Estado y los partidos políticos, opción por una sociedad democrática y rechazo a la pena de muerte.

### **5.3. CREDIBILIDAD**

Con los años la CNDDHH ha buscado situarse como una fuente confiable de análisis e información y esto la ha llevado a ser muy cautelosa en la selección tanto de los casos que han sido denunciados como en los temas de campaña.

Otro aspecto que ha favorecido la credibilidad es su composición misma. En la CNDDHH hay miembros de Lima y provincia, que trabajan con distintos sectores y temas, brindando servicios muy diversos a la población. Aún teniendo esta composición la CNDDHH no ha pretendido nunca hablar en nombre de la gran mayoría de peruanos sino más bien en nombre de la defensa de sus derechos fundamentales.

### **5.4. LIDERAZGO**

La Secretaría Ejecutiva, órgano de voz y representación pública, ha sido un actor clave en la consolidación de la CNDDHH. Con estos líderes de derechos humanos se ha logrado generar corriente de opinión y reaccionar oportunamente a las necesidades de la coyuntura política nacional, así como a los retos del desarrollo institucional que han requerido un espacio de coordinación nacional. Sin este liderazgo no hubiera sido posible movilizar a las organizaciones de la coalición ni tampoco a otros actores sociales para canalizar su descontento por las acciones del gobierno de Fujimori. La opinión pública y los actores políticos han aprendido a reconocer en estas voces las posturas y demandas de toda una comunidad: la de derechos humanos.

Estos defensores de derechos humanos han sabido liderar procesos de desarrollo interno del movimiento, así como ser voceros en espacios públicos nacionales e internacionales. Para ello han tenido que demostrar capacidad para negociar y conciliar posturas diversas entre sus colegas, además de facilitar procesos de diálogo. En la esfera pública han tenido que demostrar

carisma y habilidades para interactuar con los medios de comunicación así como con otros actores sociales y políticos, llevando una sola voz a nombre del colectivo.

### **5.5. NO PARTIDARIZACIÓN**

Desde su fundación la CNDDHH rechazó la violencia y declaró su independencia frente a todos los actores del conflicto armado interno, así como frente a los partidos políticos, los que no han podido ejercer control sobre la coalición.

Los crímenes cometidos por ambos bandos se condenaron enérgicamente, haciéndolo de forma ponderada, ganando así el respeto de la comunidad internacional. Esto fue una ventaja que ayudó a contrarrestar los intentos de distintos gobiernos de vincular a los organismos de derechos humanos con los grupos terroristas. Este principio colectivo fue causa y razón para que en los primeros años algunas organizaciones vinculadas a grupos políticos se alejaran de la CNDDHH o trataran de deslegitimar su trabajo, pero también ha sido un antecedente para retirar la membresía a algún miembro que no cumpla con este principio.

### **5.6. VINCULACIÓN CON EL ESTADO**

Bajo condiciones favorables la CNDDHH ha buscado o aceptado espacios de diálogo con el Estado para proponer reformas institucionales o legislativas, así como políticas públicas en materia de derechos humanos. Ello no ha significado que dejara de denunciar las violaciones cometidas por acción de agentes del Estado.

### **5.7. VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD INTERNACIONAL**

Desde su nacimiento la CNDDHH identificó a los actores de la comunidad internacional como aliados estratégicos y a lo largo de estos años estableció lazos con las Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos (OEA), y gobiernos extranjeros, entre otros. Esto no hubiera sido posible sin el trabajo conjunto con organizaciones no gubernamentales en distintas regiones del mundo con las que se implementaron estrategias de incidencia que cruzaban fronteras y daban respuestas a problemas cruciales durante las dos últimas décadas.

Gracias a estas sólidas relaciones, los defensores de derechos humanos pudieron recorrer el continente para convencer a otros gobiernos del riesgo que representaba la postura del Perú frente al Sistema Interamericano.

### **5.8. EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS**

El trabajo de educación en derechos humanos ha sido una forma de prevenir más atropellos

y de fomentar el intercambio ciudadano sobre la comprensión y el ejercicio de éstos. Aun en los momentos más difíciles del conflicto los organismos de derechos humanos realizaron algún tipo de educación sobre el tema. Luego del autogolpe de Estado de 1992, se incorporó también el tema de democracia y ciudadanía.

Frente al retiro de la CIDH, la CNDDHH hizo lo posible por convertir un tema ajeno al conocimiento del público masivo en información accesible y de fácil comprensión en lo referido al impacto directo y cotidiano que ello puede tener en el ejercicio de derechos.

### 5.9. CAMPAÑAS DE INCIDENCIA

La incidencia se ha convertido en una de las especialidades del trabajo de la CNDDHH. Conscientes de que, en conjunto, se tiene más fuerza para realizar acciones de cabildeo y se obtienen logros que por separado hubieran sido difíciles de alcanzar, cada dos años el pleno de los miembros de la CNDDHH decide los grandes ejes temáticos de campaña.

El diseño e implementación de la misma es labor de la Secretaría Ejecutiva mientras que la validación, el acompañamiento y la evaluación son tareas del Consejo Directivo Nacional.

### 5.10. VINCULACIÓN ENTRE DISTINTOS NIVELES

Cada dos años el pleno de los miembros de la CNDDHH realiza su Asamblea General para decidir los grandes ejes de trabajo que orientarán la acción del período. Además, delegarán al Consejo Directivo Nacional y la Secretaría Ejecutiva la elaboración de los planes y la toma de los acuerdos necesarios para atender los temas priorizados. El debate y resultado final de estas asambleas recoge las necesidades y problemáticas de las organizaciones locales, las que trabajan temas específicos que tienen alcance nacional, así como las de aquellas que actúan en el plano internacional.

Así tenemos que, al realizar campañas nacionales éstas cuentan con distintos actores dentro del propio movimiento, que, desde sus ubicaciones sociales son capaces de realizar esfuerzos hacia un objetivo común. Esto fue evidente al tener a más de 100 activistas de derechos humanos haciendo presión y movilizándolo a otros para canalizar el descontento frente al régimen fujimorista y sus intenciones de debilitar el sistema interamericano.

### 5.11. REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN AMPLIA

Es importante saber que entre los miembros de la CNDDHH encontramos distintos perfiles de organizaciones: hay las que trabajan a nivel local,

apenas con apoyo voluntario; luego tenemos las que tienen una cobertura regional al interior del país; finalmente están las ONG's que trabajan en Lima pero con capacidad de llegada a distintas regiones del Perú y al escenario internacional de manera simultánea.

Estas organizaciones cubren una amplia gama de temas civiles y políticos, económicos, sociales y culturales, pero también pueden especializarse en un solo tema. Tal diversidad se ve reflejada en las discusiones que el pleno de miembros de la Coalición sostiene cada dos años, en las decisiones que se toman allí y en su posterior implementación dentro de los planes de trabajo y en las campañas de incidencia.

Siempre ha sido muy arduo tratar de estrechar los vínculos entre las organizaciones de Lima y las de provincia, facilitar el diálogo, trabajar coordinadamente e intercambiar experiencias y capacidades. Por esa razón se han creado grupos de trabajo especializados e interdisciplinarios como el Grupo de Trabajo Jurídico y el Grupo de Trabajo sobre Reparaciones, los que convocan a profesionales de los organismos de derechos humanos de distintos puntos del país.



Movilizando a la sociedad civil: 400 organizaciones se pronuncian en contra del retiro del Perú de la CIDH.



Los organismos miembros de la CNDDHH se reúnen y capacitan constantemente.

## 5.12. ESTRUCTURA Y PROCESOS CLAROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Contar con mecanismos claros para la toma de decisiones fue uno de los retos de los fundadores de la CNDDHH. Los años han ido perfilando distintos procedimientos para la toma de decisiones. En lo que se refiere al Consejo Directivo Nacional, CDN, las decisiones se toman por consenso, lo que ha contribuido a consolidar las posturas como colectivo y a fortalecer las acciones públicas, aunque arribar a estos consensos requiera de largas discusiones y debates. Sin embargo, ha sido un mecanismo que durante los años de conflicto armado interno aseguraba que la revisión de los casos y campañas a defender públicamente por el colectivo estuviesen bien fundamentadas y documentadas.

Fue por consenso que el CDN decidió la postura de la CNDDHH en el caso de la CIDH e hizo seguimiento a la planificación y ejecución de las acciones acordadas. Otras decisiones, como los planes de trabajo de la coalición, son tomados por mayoría simple en las Asambleas Generales.

- **La Asamblea General.** Es la máxima instancia de toma de decisiones y está constituida por el conjunto de los miembros de la CNDDHH. Se reúne cada dos años y evalúa la marcha de la coalición, elabora la agenda de derechos humanos para el próximo período y aprueba la incorporación y/o separación de organizaciones. Además, elige al Consejo Directivo Nacional para una nueva fase de dos años.
- **Consejo Directivo Nacional.** Órgano de dirección política conformado por 15 instituciones de diferentes partes del país. Es elegido por el pleno de la Asamblea General cada dos años. Se reúne una vez al mes, aprueba el Plan Operativo Anual, la conformación de Mesas de Trabajo, designación o ratificación del Secretario Ejecutivo, entre otras funciones.

- **Comité Permanente.** Es el equipo asesor de la Secretaría Ejecutiva y está conformado por los seis miembros del Consejo Directivo Nacional ubicados en Lima.
- **Secretaría Ejecutiva.** Es el representante y vocero en el país y en el extranjero de los organismos que integran la CNDDHH. Se encarga de implementar los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo Directivo Nacional.
- **Grupos de Trabajo.** Son espacios de reflexión donde los representantes de los organismos de la CNDDHH reflexionan, analizan y elaboran propuestas sobre temas específicos. Por ejemplo: Grupo de Trabajo Jurídico, Grupo de Trabajo sobre Reparaciones.
- **Mesas de Trabajo.** Espacios donde se invita a diversas organizaciones no afiliadas (sí afines) a la CNDDHH para tratar temas desde una perspectiva más integral. Ejemplo: Mesa de Trabajo sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales; Mesa de Trabajo por la No Discriminación; Mesa de Trabajo sobre Pueblos Indígenas.

## 5.13. ESTRATEGIA DE TRABAJO CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los organismos de derechos humanos son conscientes del poder de los medios de comunicación y durante muchos años han tratado de construir y mantener relaciones con los periodistas. En las campañas realizadas por la CNDDHH los periodistas y líderes de opinión han sido generalmente un público objetivo para quienes se ha producido información y herramientas de comunicación especializadas que facilitan su comprensión de los temas abordados. Este trabajo se ha dirigido a la prensa escrita, radial y televisiva, de alcance nacional y local.

Entre los principales objetivos del trabajo con la prensa está el de educar y a la vez convertir a los miembros de la CNDDHH en fuentes de información confiable y generadora de opinión en temas de derechos humanos.

En todo el país los miembros de la CNDDHH deciden promover la postura de rechazo al retiro del Perú de la CIDH y para ello se utilizaron todos los contactos con los medios de comunicación explicando de forma simple y masiva las consecuencias más importantes de la decisión del gobierno.

## 5.14. ALIANZAS CON OTROS SECTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

La CNDDHH ha construido alianzas con distintos actores sociales, una estrategia sostenida que le ha permitido consolidar su legitimidad y



*Marchas por la paz en los peores años del conflicto armado interno.*

fortalecer procesos de articulación y diálogo con los sectores organizados de la sociedad civil. Aquí podemos señalar la creación y promoción de las Mesas de Trabajo sobre Derechos Económicos Sociales y Culturales, y la de No Discriminación; espacios de amplia convocatoria donde convergen instituciones de desarrollo, grupos feministas, pueblos indígenas, entre otros.

Al ser convocados por la CNDDHH estas instituciones y organizaciones sociales respondieron rápida y positivamente y se manifestaron en contra del régimen fujimorista cuando éste intentó desconocer la jurisprudencia de la CIDH.

## VI. Desafíos

Sin duda el trabajo de una Coalición no es sencillo. En el caso de la CNDDHH ha sido producto de un largo proceso que siempre figura en agenda: la necesidad de desarrollar capacidades para afrontar los desafíos de un contexto social y político siempre cambiante, y el abordar las dificultades que se presentan queriendo sostener un trabajo coordinado entre un gran número de organizaciones.

Algunos de los retos constantes para poder sostener la Coalición son:

**La unidad:** para que ésta se mantenga se requiere del esfuerzo de cada uno de los miembros por delegar responsabilidades, reconocer en los otros capacidades diversas y trabajar de forma conjunta respetando los mecanismos de toma de decisiones. Se entiende que, la confianza mutua es pues, un requisito indispensable. En el marco de la Asamblea General anual se evalúa a las organizaciones que por diversos motivos hayan sido cuestionadas durante el período y se decide su permanencia o no en la Coalición buscando garantizar su credibilidad y legitimidad.

**Las decisiones:** Vinculado al tema de la confianza y la unidad está la necesidad de contar con

estructuras y mecanismos de toma de decisiones eficientes, que respondan a los intereses colectivos. La construcción de consensos hace que los procesos se prolonguen y, en algunos casos ciertos temas no hayan sido tratados, ni se definieron posiciones con la velocidad que la coyuntura social y política demandaba. Este desafío, siempre constante en la labor de la CNDDHH, pone sobre el tapete el dilema permanente de: 1) tomar postura frente a algún tema urgente en el que no todos están de acuerdo en la postura política o la estrategia, o 2) esperar a la construcción de un punto de vista compartido y/o tener un acuerdo común sobre qué decir y qué hacer frente al caso en cuestión.

Vale decir, sin embargo, que la CNDDHH hace constantes esfuerzos por explorar nuevas formas de consenso que son parte fundamental de su acción, entre ellas está la constitución de grupos especializados que buscan profundizar en la atención de ciertas temáticas: Grupo de Trabajo Jurídico, Grupo de Trabajo sobre Reparaciones, así como grupos Ad Hoc según lo requieran los temas a ser debatidos.

**La representatividad:** ¿qué hace que una coalición sea representativa? La pregunta guarda relación con la tipología de las organizaciones miembros de la CNDDHH y la forma cómo se mantiene el equilibrio de poder entre sus miembros. Naturalmente esto ha ido cambiando con el transcurso de los años y se refleja en los procesos de elección de las instancias directivas. En los últimos años el número de organizaciones de provincia que integran el Consejo Directivo se ha incrementado luchando por tener mayor presencia, y, sin duda, son sus problemáticas locales las que configuran la agenda del movimiento de derechos humanos.

## VII. Transferibilidad de la táctica

Los contextos nunca son idénticos y esto complejiza la capacidad de réplica de las tácticas. Al mismo tiempo, hay muchos aspectos y retos similares entre nuestros países frente al tema de violaciones a los derechos fundamentales. Por otra parte, es cada vez es más creciente la necesidad de trabajar con otros y por ello estamos cada vez con más frecuencia en medio de esfuerzos que tratan de articular y fomentar un trabajo colectivo. Sabemos que esto no es fácil, que el nivel de organicidad y las capacidades de los grupos con los que nos relacionamos no son los mismos, y que hay una gran diversidad de temas y de enfoques para darles solución.

Queremos cambiar situaciones, pero además, mentalidades y esta es una constante en el movimiento mundial de derechos humanos. Al

hacer uso de las Coaliciones lo que buscamos es mejorar nuestra labor a través de nuevas formas organizativas que nos hagan más eficientes y nos permitan tener impacto en la problemática que sea de nuestro interés. Los miembros de la CNDDHH descubrieron que una prioridad para organizar su acción era la definición y el establecimiento de reglas de juego claras para el funcionamiento interno y externo del grupo: mecanismos para la toma de decisiones y elaboración de una agenda común, estructuras que permitieron la participación democrática de los miembros, y principios comunes que orientaron su toma de posición política frente a la situación.

La polarización y las fricciones no han sido ajenos a esta historia. No son pocos los momentos de tensión que se han tenido que afrontar, pero hemos permanecido abiertos para ensayar nuevas formas -más creativas-, de salvar estas situaciones, de acumular aprendizaje y de agregar valor al esfuerzo que se suma a otros.

Para sostener y fortalecer la unidad en el tiempo es importante destacar los siguientes puntos:

- La estructura tiene que crear oportunidades adecuadas de participación de los grupos miembros, sean urbanos y rurales, grandes o pequeños.
- El proceso de toma de decisiones tiene que apuntar a solucionar controversias y evitar divisiones y rupturas, no sólo a corto sino a largo plazo. Es decir, no vale ser eficiente a un mediano plazo consiguiendo acuerdos forzados, si es que este proceso causa un desgaste interno que, a la larga, atenta contra la unidad. Los grupos tienen que sentir que el proceso fue justo y su voz fue escuchada. Hemos constatado que insistir en un proceso de consenso es imprescindible, pues por laborioso que resulte, tiene el impacto de fortalecer la unidad al largo plazo.
- Se necesita claridad en las condiciones o criterios de membresía de la coalición. Es necesario protegerse de no ser infiltrados, cooptados o saboteados por intereses externos. En nuestro caso, fue necesario deslindar y alejarse de la influencia de los grupos armados y partidos políticos. Cada situación puede ser distinta pero lo más probable es que siempre encontremos agentes externos que quieran aprovechar y/o distorsionar el trabajo de la coalición. Por ello, la definición de la coalición y la estructura que asuma debe prevenir este riesgo.
- Hay que definir los límites y amplitud de acción de la coalición, de acuerdo a los mandatos

acordados por los miembros. Los miembros a su vez, deben sentirse autónomos en la toma de decisiones sobre sus estrategias y acciones individuales, independientemente de la coalición. Asimismo, hay que cuidar que la coalición realice acciones que contradigan los principios básicos de algunos miembros como tampoco se puede limitar a la coalición a actuar en temas sobre los que hay un acuerdo unánime. Es decir, los grupos miembros tienen que ser flexibles para que el colectivo sea eficaz. Al mismo tiempo el colectivo tiene que pensar cuidadosamente en la manera de abarcar temas muy controversiales entre grupos miembros.

- Hay que tener liderazgo y mecanismos internos que sean ágiles y permitan afrontar temas controversiales con una capacidad de negociación que evite el incremento de la polarización y que busque soluciones creativas e inclusivas.

Y luego, aunque se proteja la unidad, todavía la coalición tiene la obligación de ser eficaz y tener impacto para que valga la pena seguir siendo parte de ella. Al respecto se sugiere lo siguiente:

- La estructura tiene que delegar una autoridad clara, de liderazgo, para que se pueda actuar con eficacia y rapidez.
- Los grupos miembros también tienen que estar dispuestos a responder y participar en las campañas del conjunto, para que la fuerza colectiva se evidencie.
- Hay que buscar mecanismos para aprovechar las capacidades del conjunto. Uno de ellos, muy importante, es el fortalecimiento de los grupos más pequeños.
- El liderazgo de la coalición tiene que ser cuidadosamente seleccionado, buscando personas que tengan capacidad de representar al conjunto –en público y frente al Estado–. La calidad y credibilidad de “la voz” del movimiento es importante.
- Finalmente, quisiéramos que otras experiencias similares recojan un elemento que ha sido clave para esta Coalición: generar al interior del grupo la capacidad de reaccionar ante los desequilibrios políticos y sociales que generalmente atraviesan los contextos en los que trabajan las organizaciones de derechos humanos. Hay que permanecer alertas para responder -desde una perspectiva de derechos- a los sucesos que conmueven nuestras sociedades sin perder de vista nuestras metas y objetivos como colectivo.

**Para una lista completa de las publicaciones disponibles en la Serie  
de Cuadernos Tácticos, vaya a  
[www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)**

En línea usted también encontrará una base de datos para la  
investigación de tácticas y de foros de discusión con otros entendidos  
en derechos humanos.



El Centro para Víctimas de la Tortura  
Proyecto de Nuevas Tácticas en Derechos Humanos  
717 East River Road  
Minneapolis, MN 55455  
[www.cvt.org](http://www.cvt.org) / [cvt@cvt.org](mailto:cvt@cvt.org)  
[www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) / [newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org)