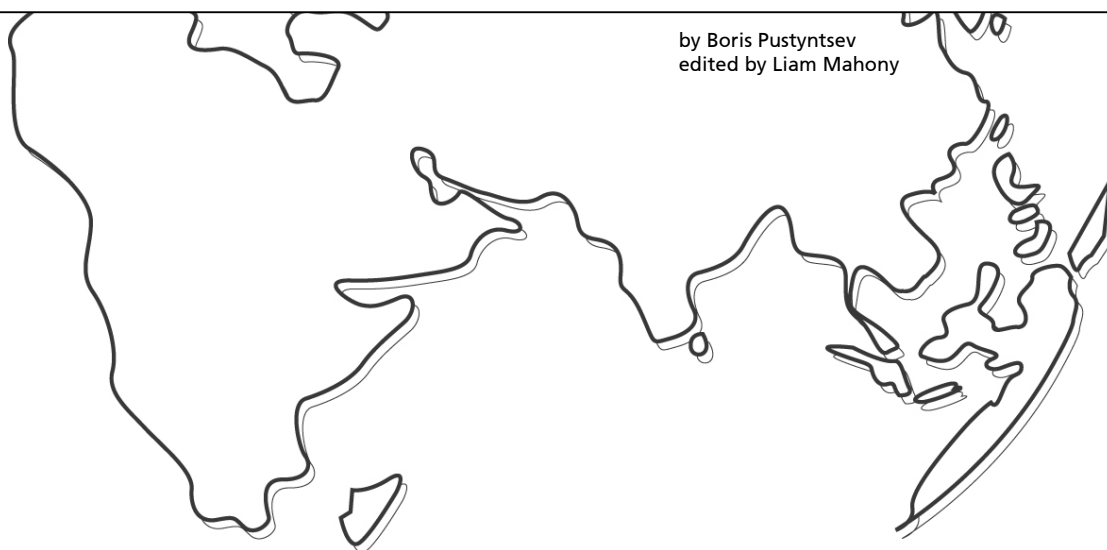




**Crear Aliados:  
Involucrar A Oficiales Gubernamentales Para el Avance de los  
Derechos Humanos**

by Boris Pustyntsev  
edited by Liam Mahony



A Tactical Notebook published by  
the New Tactics Project  
of the Center for Victims of Torture

**Draft Copy!**

**Please contact publisher before quoting or distributing.**

**Publicado por**

El Centro Para Víctimas de Tortura (The Center for Victims of Torture)  
717 East River Road  
Minneapolis, MN 55455 USA  
www.cvt.org, www.newtactics.org

**Editor de la serie de cuadernos**

Liam Mahony

**© 2003 Center for Victims of Torture**

Esta publicación puede ser libremente reproducida en forma impresa o en formato electrónico siempre y cuando este aviso de derechos de copiado aparezca en todas las copias.

**Apoyo para la Serie del Cuadernos de Tácticas**

La serie del Cuadernos de Tácticas fue producido con el apoyo de los siguientes patrocinadores the United States Institute of Peace, the National Philanthropic Trust, the Organization for Security and Cooperation in Europe, the United States Department of State, the Sigrid Rausing Trust (anteriormente conocido como the Ruben and Elisabeth Rausing Trust), the John D. and Catherine T. MacArthur Foundation y por una fundación y un donante individual que desean permanecer anónimos.

Adicionalmente the King Baudouin Foundation proporcionó donaciones a nuestro socio ICAR en Rumania para apoyar el entrenamiento regional proporcionados allá y la producción de los cuadernos tácticos por los participantes a los talleres.

**Especificación**

Las opiniones expresadas en este reporte no reflejan necesariamente aquellas opiniones de El Proyecto de Nuevas Tácticas en Derechos Humanos. El proyecto no propugna pólizas o tácticas específicas.

**Biografía de la autora:** Boris Pustyntsev, de 65 años, es el presidente de Citizens' Watch y un veterano del movimiento de los derechos humanos en Rusia.

En 1993 el presidente de Hungría le otorgó la condecoración más importante que un extranjero puede recibir en ese país, la Cruz del Oficial de La República de Hungría por su apoyo a los luchadores por la libertad en Hungría quienes resistieron la invasión soviética de 1956. Pustyntsev pasó cinco años en prisión por esta acción.

Con un grado universitario en filología, Pustyntsev tuvo que cambiar de trabajos frecuentemente debido al acoso de la KGB, que en algún momento alcanzó los ataques físicos. En 1990, Pustyntsev ayudó a fundar la sucursal de Memorial de St. Petersburgo, que es un grupo uniendo a las víctimas de represión política en la Unión Soviética. En 1996, se convirtió en presidente del Comité Público de Defensa de Alexander Nikitin (quien fue arrestado basado en falsas acusaciones después de exponer el estado de peligro de los desperdicios radioactivos dejados (por décadas) por la flota marina Rusa.) Pustyntsev también presenta sobre derechos humanos en Rusia y en el extranjero y es un contribuidor regular a la prensa rusa y extranjera.

**Biografía de la organización:** Citizens' Watch es una organización no-gubernamental de derechos humanos fundada en 1992 por un grupo de activistas de derechos humanos, abogados, periodistas, delegados del parlamento Ruso y delegados del Concilio de la Ciudad de St. Petersburgo. Estas personas estaban profundamente preocupadas sobre la tendencia de las agencias del gobierno Ruso de resistir reformas democráticas. Un objetivo primario de la organización es el de asistir a establecer control parlamentario y cívico sobre agencias gubernamentales, tales como las del servicio secreto, fuerzas armadas y policía.

Citizens' Watch patrocina conferencias nacionales e internacionales sobre las leyes Rusas regulando las actividades de las agencias gubernamentales. Abogados y políticos Rusos calificados así como expertos en derecho legal europeos y de los Estados Unidos están activamente envueltos en este trabajo. La meta de dichas pláticas es la de atraer legislación Rusa y su implementación práctica más cercana a los estándares legales internacionales. Los reportes y documentos finales de las conferencias son entonces enviados al parlamento Ruso y a los cuerpos gubernamentales para ser considerados en la creación de nuevas leyes y puestas en práctica. El grupo también publica regularmente sobre derechos humanos.

Hoy en día, Citizens' Watch se enfoca en acceso a la información, reformas al enforzamiento de la ley y transparencia judicial. Citizens' Watch también dirige proyectos relacionados a la justicia juvenil, los derechos de minorías étnicas, refugiados y militares en servicio, y la protección de información personal.

**Información de contacto:**

87 Ligovsky pr., Office 300  
St. Petersburgo 191040  
Russia  
Tel. +7-812-380-6031  
Fax +7-812-380-6030  
Citwatch@mail.wplus.net

**Estimado/a amigo/a,**

¡Bienvenido a la Serie de Cuadernos Tácticos de New Tactics in Human Rights (Nuevas tácticas de derechos humanos)! En cada cuaderno, un profesional de derechos humanos describe una táctica innovadora que ha sido usada con éxito en el progreso de los derechos humanos. Los autores forman parte del amplio y diverso movimiento de derechos humanos, que incluye perspectivas gubernamentales y no gubernamentales, educadores, personal encargado del cumplimiento de la ley, procesos de la verdad y reconciliación, defensores de los derechos de la mujer y de la salud mental. Los autores han adaptado y han sido pioneros de tácticas que han contribuido con los derechos humanos de sus propios países. Además, han usado tácticas que, cuando se adaptan, pueden ser utilizadas en otros países y en otras situaciones para abordar una serie de asuntos.

Cada cuaderno contiene información detallada sobre *cómo* el autor y su organización lograron lo que hicieron. Quisiéramos inspirar a otros profesionales de los derechos humanos para que piensen *tácticamente*, y para que amplíen el conjunto de tácticas que se consideran eficaces para el progreso de los derechos humanos.

En este cuaderno, leeremos sobre una táctica de colaboración usada por una organización Rusa no-gubernamental, Citizens' Watch, para comprometer a oficiales gubernamentales, quienes en muchos casos son vistos como adversarios y no son considerados como aliados. Citizens' Watch reconoció el potencial para interesar a los burócratas quienes mostraban cierto nivel de interés para avanzar significativamente los derechos humanos. El autor describe los usos únicos de estas tácticas y enfatiza ejemplos de cooperación y a través de los sectores entre una organización no-gubernamental y el gobierno Ruso para el avance de los derechos humanos. Como con todas las tácticas, este no es un acercamiento que funciona para todos: individuos bien conectados y organizaciones con alto nivel de desarrollo de habilidades diplomáticas son los que tendrán mas éxito. Pero todos podemos aprender, y quizás obtener nuevas ideas, del uso que Citizens' Watch le da a la colaboración con oficiales clave del gobierno para reforzar la habilidad de estos oficiales para avanzar los derechos humanos desde dentro del gobierno.

Ya hay algunos cuadernos adicionales disponibles y se añadirán otros con el paso del tiempo. En nuestra página de la web ustedes también encontrarán otras herramientas como una base de datos de tácticas, un forum de discusión para profesionales de los derechos humanos e información acerca de nuestros talleres y simposio. Para suscribirse al boletín New Tactics, por favor, envíe un correo electrónico a: [newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org)

El proyecto New Tactics in Human Rights Project (Nuevas tácticas de derechos humanos) es una iniciativa internacional dirigida por un grupo diverso de organizaciones y profesionales de todo el mundo. Este proyecto lo coordina el Center for Victims of Torture (Centro para Víctimas de Tortura) y surgió de nuestras experiencias como creador de nuevas tácticas y como centro de tratamiento que también aboga por la protección de los derechos humanos desde una posición única: la de recobrar y rescatar el liderazgo cívico.

Esperamos que ustedes encuentren estos cuadernos informativos y , al mismo tiempo, estimulantes.

Sinceramente,

Kate Kelsch

Gerente del proyecto New Tactics

## **Introducción**

Este cuaderno describe como Citizens' Watch, una ONG (organización no gubernamental) que está en St. Petersburg, ha construido efectivamente relaciones colaborativas con influyentes burócratas dentro del gobierno Ruso. Estas relaciones alientan el desarrollo de una conexión participatoria democrática entre el estado y sus ciudadanos, en la que los derechos humanos son respetados y las funciones del gobierno sirven a la gente en lugar de regirlos.

El legado del régimen soviético y el totalitarismo dejaron condiciones extremadamente intransigentes para el desarrollo de la democracia en Rusia, en la que los burócratas no tenían ni experiencia ni la motivación para responder al público como lo demanda una transición hacia la democracia. Por eso, Citizens' Watch estaba remando contra la corriente, enfrentando una inercia y resistencia masiva. El desarrollo de una relación colaborativa positiva con personas dentro del gobierno y en cada uno de los casos se requería un acercamiento diseñado y respetuoso.

Algunas de las técnicas que Citizens' Watch usó para implementar estas arduas tareas incluyeron:

- Un acercamiento individualizado y diplomático- seleccionando cuidadosamente a promisorios e influyentes miembros de la administración y acercándose a ellos en una forma respetuosa y favorecida.
- El uso efectivo de la "carnada" de invitaciones a seminarios nacionales e internacionales, viajes y reuniones. Colaboradores potenciales dentro de la administración fueron invitados a reuniones interesantes y beneficiosas fuera de Rusia, donde ellos conocerían a colegas internacionales que los alentarían a su transición personal y política. Mientras tanto, eventos educacionales y conferencias en Rusia los reunirían con académicos y otros expertos en su campo para ayudarlos a ver alternativas a las formas en las que el gobierno funciona actualmente.
- La provisión de recursos provechosos e información a los burócratas, tales como traducción de documentos y materiales de entrenamiento de otros países, etc.
- Finalmente, en algunos casos, la relación colaborativa que permita el desarrollo de estrategias unificadas para confrontar los problemas comunes.

Este cuaderno usará diferentes ejemplos para ilustrar las lecciones aprendidas de una década de trabajo diplomático cuidadoso. La última sección discutirá algunas de las preguntas generales que una organización deberá de preguntarse cuando considere el uso de esta táctica en su propia situación.

## **Antecedentes**

La Rusia soviética fue una sociedad muy cerrada. "La Cortina de Acero" no era solo una forma figurativa de hablar, era una realidad. Millones y millones de personas estaban profesionalmente ocupadas en los esfuerzos para hacer al país impenetrable para los "extranjeros" y las ideas extranjeras. La cooperación internacional tomaba lugar en su mayor parte en un nivel de propaganda – unos cuantos miles de administradores confiados estaban autorizados a participar y visitar otros países. La mayoría de los burócratas Soviéticos estaban completamente aislados de sus colegas en el extranjero. El único estímulo en su trabajo era el reconocimiento de sus servicios de los miembros más importantes del partido en el régimen. Varias generaciones de sirvientes del estado fueron inducidos a creer que la efectividad de sus actividades fue medida no por el funcionamiento exitoso de sus respectivas agencias pero por la lealtad al régimen.

Hace once años el Imperio Soviético se derrumbó, y Rusia inició su largo y dificultoso camino hacia Europa. Hoy en día es formalmente una democracia constitucional, un

país libre, pero en realidad está tremendamente agotado por su herencia de totalitarismo. La maquina del estado todavía no es transparente y no es responsable hacia los ciudadanos y contribuidores de impuestos. A pesar de todo, está mejorando lentamente, junto con la sociedad.

Hoy en día, Rusia es casi un país abierto como vamos a decir, Francia. Si usted no está en prisión o en juicio usted es libre para irse y regresar en cualquier momento. Ahora los servidores civiles Rusos viajan a través de todo el mundo y reciben a sus colegas extranjeros. Muchos de ellos están involucrados en programas internacionales y desarrollando intereses profesionales que no reconocen fronteras. Ellos ven el lado atractivo de las sociedades abiertas en Europa y América, y están empezando a sentir como es cuando los ciudadanos tratan a sus oficiales con respecto en lugar de temor. Por ejemplo, a un juez Ruso le da envidia el enorme respeto que la gente demuestra por su contraparte en el Oeste. Él piensa "que caramba, no soy peor que él!" pero entonces empieza a comprender que ese respeto crece de la absoluta confianza del público y de su independencia e integridad. Adicionalmente, los jueces Rusos ahora están siendo elegidos a cortes internacionales, ellos se unen a asociaciones judiciales internacionales. Si un juez se convence de que la cooperación y el reconocimiento internacional puede ayudarlo en su carrera profesional, él está a solo un paso de descubrir que el hoy sus ambiciones de búsqueda pueden coincidir con el interés de la sociedad civil. Nuestra tarea es la de ayudarlo a tomar ese paso. Estamos haciendo lo mismo con los oficiales de la policía y otros sirvientes civiles.

### **Colaboración, No Confrontación**

#### **El Acercamiento de Citizens' Watch**

Citizens' Watch ha estado intentando en asistir y estimular reformas en las siguientes esferas: el poder judicial, la policía, la justicia juvenil, las fuerzas armadas y a los órganos que tratan la política migratoria y relaciones inter-étnicas. Nosotros monitoríamos las actividades de administradores importantes en varias agencias, sus declaraciones públicas y la reacción pública a eventos importantes. Si creemos que un caso en particular tiene esperanza, tratamos de encontrar gente que conocemos de sus alrededores. Entonces les pedimos a estas personas si, en su opinión, la persona en cuestión es un verdadero profesional en su esfera (entre más profesional mejor) que pueda responder a iniciativas cívicas dirigidas a solucionar los problemas que son de interés para su agencia. Si creemos que tenemos una posibilidad, comparamos los problemas que dicha agencia admite que está enfrentando con las quejas típicas en su contra que el público está haciendo, subrayando las áreas de posible interés común y planeando nuestra propia estrategia de cooperación.

Finalmente, nos acercamos al burócrata directamente. (Naturalmente, esto requiere que esta personal tenga conocimiento sobre nuestra ONG y que ya hayamos obtenido cierta reputación como un grupo influyente en la ciudad o en la región.) La mejor forma de hacer contacto es la de ser presentado por alguien en una reunión pública: una conferencia de prensa; un evento patrocinado por el gobierno como un seminario o conferencia; en una enseñanza sobre un problema concreto (en la cual el gobierno trata de demostrar su interés genuino en algún tema importante del día); una recepción (por ejemplo, yo he hecho algunos de mis más valiosos contactos en recepciones diplomáticas en varios consulados.) En estas circunstancias, los sirvientes civiles se sienten obligados a participar en conversaciones y usualmente se comprometen a reunirse después.

Algunas veces estas oportunidades no se presentan. Así que, si es necesario, usted simplemente le envía una carta de introducción con una invitación a su seminario, mesa

redonda, etc., dedicada a cierto asunto que usted sabe de seguro que es de particular interés para su agencia. Su carta puede que permanezca sin respuesta, pero usualmente un representante de segundo o tercer nivel de la agencia se presentará. Trate a esta persona como a alguien realmente importante, y, lo más seguro, es que él o ella se convertirá en un participante regular en sus seminarios, tarde o temprano traerá a la persona en la que usted está realmente interesado. Este es un proceso largo y tedioso, y en algunos casos sus esfuerzos son en vano. Pero también hay recompensas importantes que hacen que valga la pena el juego, como le mostrará nuestro siguiente ejemplo.

En algunas ocasiones usted trata con alguien que está del lado de los reformistas más frecuentemente que no, pero sin embargo tiene una reputación de ser arrogante y desinclinado a hacer contactos que no son aprobados por "los superiores." En un caso como este quizás usted trate de encontrar partidarios entre los subordinados. Cuando llegue el momento, ellos quizás ejerzan influencia positiva y finalmente hagan que sus jefes vean la luz. O quizás usted trate su suerte en el lado opuesto y se acerque a sus superiores a nivel federal.

### **Reforma en las Cortes Militares**

Por algún tiempo, tratamos en vano de establecer contacto con el juez principal del distrito militar de St. Petersburgo quien estaba acostumbrado a la escuela antigua y se resistía a las nuevas tendencias. En Rusia, si un miembro de las fuerzas armadas comete un crimen, el caso va a la corte militar primero. El sistema de cortes militares es prácticamente paralelo a las cortes civiles y sigue el mismo procedimiento. Antes del año 2000, las cortes militares estaban bajo el comando del Ministerio de Defensa, y completamente cerradas al escrutinio público.<sup>1</sup>

En 1998, obtuvimos una donación de la Unión Europea bajo las TACIS-Democracy Programa.<sup>2</sup> La reforma militar en Rusia acababa de empezar, y el proyecto proporcionó para proteger los derechos civiles de miembros del servicio, entre otros grupos. A través del apoyo de un socio Alemán (la oficina del comisionado de derechos humanos para el Bundeswehr), pudimos incluir en el proyecto algunos practicantes en Alemania para jueces militares Rusos. Habiendo fallado en nuestro acercamiento inicial a la corte militar local, yo escribí una carta al juez principal de la corte militar en Moscú, ya que sabíamos que él era más inclinado a la reforma. Le pedí su ayuda y consejos para juntar a un grupo de jueces militares que irían a un simposio en la Academia en Bad Bevensen cerca de Hamburgo, Alemania sobre los derechos de los hombres que están sirviendo militarmente.

Le sugerí que él mismo escogiera a todos los candidatos, todos excepto uno: el segundo juez principal del distrito militar en St. Petersburgo quien se hacía notar por su trabajo

---

<sup>1</sup> En el 2000, en el curso de la reforma, estas cortes militares estaban subordinadas al Ministerio de Justicia – un paso muy importante en la dirección correcta. En el momento de este ejemplo, todavía estaban bajo el control del Ministerio de Defensa.

<sup>2</sup> TACIS: Asistencia Técnica para Gobiernos y Estados Independientes. "Gobiernos " aquí implican estados nuevos en el territorio de lo que fue la Union Socialista Soviética Rusa. TACIS-Democracy Program fue desarrollado por la Unión Europea a principios de los 1990s para promover instituciones democráticas en estos estados además de Mongolia. Citizens' Watch obtuvo dos donaciones de un año (en 1995 y 1997) en el marco de este proyecto para ayudar con las reformas en las fuerzas armadas y los servicios especiales y para proteger los derechos constitucionales de los ciudadanos para el acceso a la información.

muy profesional cuando se trataba de asuntos legales. Yo específicamente solicite que el general incluyera a este coronel de St. Petersburgo cuando escogiera a "su equipo." La reacción fue positiva. El mismo general le pidió al juez en jefe militar que dejará a su segundo unirse al grupo. Aunque el juez en jefe de St. Petersburgo no era subordinado del juez de Moscú, él estaba, a pesar de todo en un rango menor y pensó que debería de obedecer. Después de esto, el coronel se convirtió en un visitante regular de Citizens' Watch: consultabamos con él sobre legislación internacional, él nos consultaba en asuntos profesionales legales con respecto al los derechos de los hombres en servicio. Cuando en el 2000, un nuevo juez en jefe del distrito militar en St. Petersburgo fue nominado, su segundo lo trajo a uno de nuestros seminarios sobre asuntos legales militares. Hoy en día organizamos seminarios y conferencias juntos. Nos convertimos en socios.

### **Desarrollando Credibilidad**

Pasamos cuatro años de arduo trabajo desarrollando la reputación que se necesitaba para realizar este trabajo. Entre 1992 y 1996 estudiamos varios campos de legislación nacional e internacional, participamos e iniciamos campañas públicas, buscamos expertos legales listos para la colaboración y contactamos a oficiales y legisladores. El trabajo fue mayormente anónimo, porque la prensa masiva no te hará caso a menos que tú pruebes que, no como la mayoría de los grupos de derechos humanos, usted tiene la capacidad para influenciar las polizas del gobierno. Y ningún burócrata le pondrá atención a menos que él sepa que la gente "de arriba" le escucha. Usted tendrá más éxito si usted es capaz de reclutar algunas personas prominentes como los "fundadores." En Citizens' Watch había parlamentarios federales y regionales entre los fundadores. Incluso, la mayoría de nuestras actividades pasaron inadvertidas por un buen tiempo.

Al final de 1995, organizamos un seminario sobre " el estatus de los delincuentes menores de edad, cuando están bajo investigación, en juicio ó sirviendo su sentencia." Hicimos una serie de visitas a la gente a la que queríamos que participara en la discusión: fiscales, oficiales de la policía de departamento juvenil, burócratas de la oficina del alcalde. Fue entonces cuando nos dimos cuenta de que efectivamente leen las publicaciones sobre derechos humanos que distribuimos. Muchos de ellos estuvieron de acuerdo en presentar su punto de vista en el seminario.

Mientras preparamos el seminario, los delegados parlamentarios de nuestra mesa directiva aseguraron sin complicaciones el acceso a los centros de detención y prisiones para delincuentes juveniles. Asistimos a las audiencias en la corte donde los jóvenes estaban envueltos. Después de cuatro meses acumulamos evidencia para demostrar que el estado legal de los delincuentes juveniles había sido violado en cada fase. Cuidadosamente con dicha preparación, los sirvientes del estado que asistieron al seminario tuvieron que admitir los hechos que descubrimos. Entonces, inesperadamente, fueron ellos los que sugirieron que nuestros documentos finales contuvieran demandas para que el gobierno federal asignará suficiente dinero para proporcionar condiciones humanas en estos centros.

Aproximadamente en un mes, recibimos una copia de la carta circulada del Delegado del Primer Ministro Yuri Yarov ordenando al Ministro del Interior y al Ministerio de Educación "coordinar sus esfuerzos para corregir la situación descrita por los organizadores del seminario" con Citizens' Watch. Desde entonces, los burócratas se han puesto más atentos a lo que nosotros decimos. Como dije, nos tomó cuatro años, pero valió la pena el esfuerzo.

Ofreciendo a Ayudar: Un Ejemplo en el Departamento de Migración

Nosotros no designamos un papel para los burócratas en nuestros planes de acción. Si no que, ofrecemos ayudarlos a ser más efectivos en su papel usual de oficiales responsables de resolver este u otro problema. Por ejemplo, en 1996, una nueva cabeza del Departamento de Migración de St. Petersburgo atrajo nuestra atención como colaborador potencial. Lo escuchamos hablar en una conferencia de prensa y en las audiencias de la corte cuando un doctor de Afganistán demandó al departamento de migración por negarle el estado de refugiado. Este doctor fue el jefe de un hospital militar durante la ocupación Soviética y probablemente pudo ser matado por los rebeldes si se quedaba después del retiro Soviético. El nuevo jefe del servicio de migración dijo que él tenía que seguir la ley existente pero él públicamente admitió que la ley era inhumana, en conflicto con las normas de derechos humanos internacionales, y se decidió a cambiarla.

Cuando nos reunimos con él nosotros no le pedimos que nos ayudara. Nosotros le preguntamos que podíamos hacer nosotros para ayudarle a él y a su departamento. Él nos dijo que su problema principal en ese momento era el cómo reaccionar a las ordenes muy contradictorias de sus superiores. Algunas de las ordenes sobreentendían que él debería de hacer su mejor esfuerzo para rehusar las solicitudes para refugiados y rechazar toda responsabilidad por las dificultades de la gente que, después de que la Unión Soviética se desintegró, resultaba viviendo en territorio de los estados nuevos. Otros le instruían a seguir una "línea liberal" y tratar a los refugiados de acuerdo con las obligaciones internacionales que Rusia había tomado a sí misma como nuevo miembro del Concilio de Europa.

Le explicamos a él que, desde nuestro punto de vista, el futuro de su departamento se basaba en la estrategia definida en los documentos del Concilio de Europa. Por supuesto, estábamos exagerando un poquito, y él lo sabía: Mientras que el gobierno estaba proclamando a toda voz que estaba listo para integrar a Rusia a la familia Europea, consideraciones tácticas le dictaban que él debería evitar la reputación de un reformista profesado – un dilema común para los burócratas Rusos hoy en día. Pero nuestro argumento de que "aquellos que se suban al tren primero estarán en una posición más fuerte más adelante" está convirtiéndose firmemente más convincente al mismo tiempo que Rusia se compromete más en cooperación internacional.

El hombre se quejó de la falta de una versión Rusa de algunos documentos internacionales que regulan asuntos de migración. Se los conseguimos. Muchos de los documentos tuvieron que ser traducidos – lo que hicimos. Entonces en 1997, el Instituto Internacional de Leyes Humanitarias le pidió a Citizens' Watch que recomendará algunos oficiales del gobierno Ruso que estuvieran trabajando en el campo de migración para un practicante en San Remo, Italia, donde estaban sus oficinas principales. Después de pasar dos semanas en el instituto, el hombre regresó a su servicio lleno de ideas de reformas significativas. Desde entonces él le ha hecho la guerra en su ministerio para un acercamiento más civilizado y humano a los problemas de migración. Esto le ha ganado nuevos amigos y nuevos adversarios allí: Dos veces ha sido casi despedido de su trabajo.

En Octubre del 2001, él sugirió que juntos organizáramos un seminario para sus colegas de varias regiones de Rusia sobre la unificación de la definición oficial de un refugiado. El problema es que en el presente usted quizás reciba el estatus en una región y ese estatus sea rechazado en otra región, sin embargo, en ambos casos se producen el mismo paquete de documentos. La legislación Rusa en este campo no es muy precisa y permite una interpretación muy extensa. Nosotros llevamos a cabo el seminario en las instalaciones de Citizens' Watch, proporcionamos la presencia de expertos

independientes, activistas de ONGs, y un representante del alto comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados, y juntos elaboramos recomendaciones que fueron enviadas al comité apropiado en el Parlamento Federal. Audiencias parlamentarias sobre el caso fueron puestas en el calendario relativamente pronto.

Siempre existe el peligro que el burócrata al que ayudó a desarrollar nuevos contactos y tenga ambiciones y después renuncie para aceptar posiciones más prestigiosas en alguna organización internacional. A principios del 2002, nuestro colaborador efectivo en el departamento de migración se convirtió en un representante del alto comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados en St. Petersburgo. A pesar de todo, él continua haciendo lo que puede para ayudarnos.

### **Reforma Judicial**

En los tiempos Soviéticos, los jueces Rusos eran instrumentos dóciles en las manos del Partido Comunista. Nosotros consideramos que el estatus independiente que los jueces Rusos obtuvieron en 1993 como uno de los logros más significantes de la última década. Al final del camino, no puede haber una sociedad verdadera sin jueces independientes. Pero entonces, los jueces mismos deben de acostumbrarse a este estatus de sentirse libremente y verdaderamente independientes. De hecho, algunas veces los jueces de "vieja escuela" se sienten independientes no solo de administradores pero también de sentido común y de la ley misma. Hoy en día los jueces Rusos están pasando por un proceso muy dificultoso de re-educación. Estamos tratando de apresurar ese proceso.

A principios de 1998, hicimos de la reforma judicial una de nuestras prioridades. Desde entonces, hemos enviado cuatro grupos de jueces del noroeste de Rusia (un total de 56 personas) a dos seminarios de dos semanas en Varsovia (Warsaw) sobre la aplicación de estándares internacionales de derechos humanos en las cortes. Los seminarios fueron manejados y patrocinados por la Federación Internacional Helsinki. Con la asistencia de la sección Sueca de la Comisión Internacional de Juristas, nuestro viejo y antiguo socio, nosotros mandamos dos grupos de jueces Rusos a Suecia para que conocieran su sistema de justicia juvenil.

En el 2000, Citizens' Watch lanzó una serie de conferencias y seminarios dirigidos a hacer las actividades de las cortes más transparentes y mejor conocidas por el público. Invitamos, como expertos, a juristas y periodistas de los Estados Unidos y varios países Europeos. Jueces Rusos de todos los niveles, hasta de la Suprema Corte de Justicia y la Corte Constitucional, participaron activamente en estos eventos. Uno de los resultados fue una penetración mayor en nuestros esfuerzos para hacer el sistema judicial Ruso más transparente, mucho más en el caso de las cortes militares, tradicionalmente las más cerradas de todas. En abril del 2001, las cortes militares de las ciudades de St. Petersburgo y Pskov tomaron una idea que se originó en una de nuestras conferencias: Ellos lanzaron un sitio de Web en el Internet y empezaron poner sus fallos allí. Muchas otras cortes, militares y civiles, los han seguido.

### **Reforma y Colaboración en la Fuerza Policiaca**

Otra agencia clave que tiene que ser reformada es la de la fuerza de policía. La policía Rusa ha sido regularmente acusada de violaciones mayores de los derechos humanos tales como tortura y tratamiento inhumano. Para cambiar la corriente, nosotros sugerimos que el gobierno introduzca un nuevo sistema de educación y entrenamiento para los futuros cadetes de policía. Nuevamente, nuestro primer paso fue el buscar oficiales de la policía que estuvieran abiertos a nuestra idea. Encontramos varios en la Universidad del Ministerio del Interior en St. Petersburgo y después en el ministerio

mismo. Pero primero tuvimos que tener algo para ofrecerles a cambio para asegurarles que estábamos allí no para destruir su trabajo sino para ayudarlos a ser más efectivos. Simultáneamente, empezamos a buscar por una persona en el sistema de policía que quizás estuviera de acuerdo en colaborar con nosotros de forma regular.

El Harold and Selma Light Center<sup>3</sup>, un grupo local de derechos humanos usando tácticas similares, había previamente iniciado seminarios para maestros de escuela y administradores regionales del noroeste de Rusia enfocados a resolver y prevenir conflictos étnicos en sus campos respectivos. El alcalde del pequeño pueblo de Borovichi fue tan impresionado que les pidió a ellos que hicieran un seminario para sus oficiales de policía. En 1997, el Light Center le pidió a Citizens' Watch que los ayude a organizar el evento. Otros seminarios y conferencias involucrando a la policía siguieron. A tiempo, establecimos contactos firmes con un grupo de oficiales en St. Petersburgo y en la región que demostraron interés en nuestros esfuerzos algunos de ellos de alto rango, hasta el rango de coronel.<sup>4</sup>

Uno de nuestros socios en los Estados Unidos, el Bay Area Council<sup>5</sup> en California, en cooperación con la policía de San Francisco estaba por organizar un seminario en San Francisco para oficiales de la policía y activistas de derechos humanos de Rusia. Les pedimos que incluyeran algunos de estos oficiales como participantes. Entonces los oficiales de la policía y fiscales americanos empezaron a tomar parte en seminarios y conferencias en Rusia y desarrollaron conexiones profesionales con sus colegas Rusos ya envueltos en el proceso. A finales del 2000, el Col. Prof. Mikhail Rodionov, un conferencista de la Universidad del Ministerio del Interior y uno de nuestros contactos policíacos en este grupo, estuvo de acuerdo en convertirse en un coordinador de Citizens' Watch en proyectos de reforma de policía. Él renunció a la fuerza de policía (después de 30 años de servicio) y se inscribió como coordinador de medio-tiempo. Él todavía da conferencias en la universidad como un profesor civil. Desde entonces hemos podido utilizar su asesoría y sus numerosos contactos profesionales para avanzar nuestras metas.

### **Civilizando al Burócrata**

Yo siempre les digo a nuestros activistas que una de las tareas más importantes de una ONG de Rusia hoy en día es la de "civilizar al burócrata," para involucrar a los sirvientes del estado en nuestras actividades para que en el curso de desarrollar sus actividades ellos empiecen a asistir en la formación de una sociedad civil. Nosotros debemos siempre de pensar en algún incentivo para ofrecerles a ellos, algún aliciente que sea difícil de resistir. Por ejemplo, cuando negociamos una donación de cualquier fundación, siempre tratamos de explicar al donante él porque es necesario proporcionar para los internos en el extranjero para los sirvientes del gobierno o jueces. Nosotros hemos descubierto que esta es una forma excelente para hacer que los oficiales se vuelvan nuestros colaboradores. A este respecto, la colaboración

---

<sup>3</sup> Un grupo Ruso Judío, nombrado por Harold Light, un activista Judío Americano quien, junto con su esposa Selma, recorrió la USSR buscando Judíos que buscaron y fueron denegados del permiso para emigrar. El entonces fundo el Bay Area Council for Soviet Jews en San Francisco – un núcleo del futuro extenso Council of Unions for Soviet Jews. El Light Center se concentra en monitorear los abusos a los derechos humanos en la parte Noroeste de Rusia y educando a la administración y a las fuerzas policíacas.

<sup>4</sup> La policía Rusa esta estructurada siguiendo el modelo del ejercito.

<sup>5</sup> El Bay Area Council of Russian Jews in San Francisco – vea la nota 3

internacional ha hecho más por la integración de Rusia a Europa que cualquier otro esfuerzo.

Para hacer que los sirvientes civiles comprendan su punto de vista, usted tiene que tener gente inteligente en su organización quienes son persuasivos y tienen excelentes habilidades de comunicación. Estas son habilidades que usted desarrolla gradualmente en el proceso de comunicación con los administradores, aprendiendo de sus errores pasados, tratando de encontrar formas de conductas y analizar cada pequeña victoria. Juntos con la Asociación para la Investigación Sociológica Independiente en St. Petersburgo, dirigida por Viktor Voronkov, hemos planeado organizar cursos sobre sensibilidad, o el estar a un paso o dos adelante de sus interlocutores y dispuesto a ponerse en sus propios zapatos. Pero ya hay algunas personas en nuestra organización capaces de comunicarse con representantes de varias oficinas en el poder. Ellos han desarrollado estas habilidades naturalmente, como activistas de ONG con experiencia. Toma tiempo el cultivar dicha gente en su organización, pero son cruciales para llevar a cabo esta táctica.

En años recientes, nosotros hemos organizado muchos seminarios para las ONGs locales sobre el arte de la comunicación. Invitamos a psicólogos expertos para explicar a los activistas de las ONGs, entre otras cosas, el cómo acercarse a los administradores, políticos etc., Debo de admitir que, en promedio, solo uno de 20 demuestra verdadero progreso. Evidentemente, esto toma algunas habilidades innatas para poder persuadir exitosamente a otros, algunas cualidades específicas que usualmente distinguen a un líder (en nuestro trabajo, cada coordinador de programa debe de tener habilidades de liderazgo), pero nosotros sabemos que los líderes son difíciles de encontrar. Estamos en una constante búsqueda por dichas personas, pero usualmente ellos prefieren otras profesiones más provechosas. Esta es la barrera principal en el camino a la implementación sistemática de estas tácticas hoy en día en Rusia.

### **Proporcionando Recursos Educativos Para la Administración**

En 1999, Le pedí al Departamento de Policía del Directorio de Derechos Humanos del Concilio de Europa por una versión en Ruso de su paquete de entrenamiento de policía (cuatro cuadernos y un video), que ellos habían producido a través del programa de 1997-2000 de la Policía y Derechos Humanos del Concilio de Europa. Me enteré de que había sido traducido a todos los idiomas de los nuevos estados del este de Europa. Estuvimos de acuerdo de que ellos financiarían la producción de mil copias del paquete previendo que Citizens' Watch conseguiría el dinero para producir otros mil. La Fundación Konrad Adenauer de Alemania estuvo de acuerdo en ayudar. Entonces ofrecimos estos dos mil paquetes a la Universidad del Ministerio del Interior. El general que dirige la universidad se sorprendió mucho que obtendría estos paquetes gratis de una ONG de derechos humanos (a la que la policía tradicionalmente consideraría un adversario.) Incluso nosotros le sugerimos que ellos repartieran los paquetes a través de su red educacional (la gran universidad tiene 18 sucursales en otras ciudades de Rusia) como "un regalo de la universidad," no de Citizens' Watch. Hasta ahora, las muestras de los paquetes han sido enviadas a la mayoría de los centros educacionales de policía a través de Rusia y hay una gran demanda por las muestras.

Tratamos de localizar a las ONGs de St. Petersburgo que han tenido éxito en su colaboración con delegaciones de policía locales, y entonces buscamos la manera de apoyar dicha colaboración. Por ejemplo, la región de Kirovsky de nuestra ciudad se ha hecho notar por su alto nivel de violencia domestica. Varios años atrás, la comandancia de la policía local unió fuerzas con Alexandra, una ONG que estaba activa en la prevención de violencia domestica en la misma región. Ahora ellos coordinan sus

esfuerzos en una forma regular, y el nivel de violencia domestica en la región ha estado en constante declive. Estamos buscando una posible donación para recopilar un cuaderno sobre esta experiencia, una especie de manual que pretendemos repartir a todos los escritorios de cada delegación de la comandancia de policía así como a los líderes de la comunidad.

Se tomará generaciones para reorientar a la fuerza de policía Rusa de la actitud de que ellos pueden enfrentar los crímenes a toda costa, incluso sobre los derechos constitucionales de los ciudadanos, y dirigirlos hacia la idea que la protección de estos derechos es su misión. Estamos al principio de un largo camino. Nuestros intentos han sido impedidos por una profunda desconfianza de las instituciones de la ley el público en general no está listo para aceptarlos como sus protectores. Durante setenta años, la ley fue tan despiadada para el hombre en las calles que tratar de burlar a las autoridades, romper las leyes establecidas, y abusar del sistema se convirtió en el deporte nacional. Debemos enfocarnos en cambiar las actitudes del público también: se necesitan dos para bailar el tango. Así que hemos lanzado un proyecto de publicación, una serie de derechos humanos dedicada a una gran audiencia, para enfrentar esta necesidad. Distribuimos estas publicaciones a las bibliotecas, escuelas, prisiones etc.

### **Investigaciones Colaborativas**

Hace tres años, pudimos traer a sociólogos competentes y a las autoridades de policía para evaluar las relaciones entre la policía y el público y ayudar a hacer recomendaciones para mejorar estas relaciones. Esta investigación todavía continua. El año pasado el Comandante general de policía de St. Petersburgo Veniamin Petukhov nos informó que los resultados de la investigación estaban ya siendo usados por el Ministerio del Interior como material de referencia. Copias del reporte sobre la última etapa de la investigación, traducida al Ingles, están disponibles por medio de Citizens' Watch.

### **Frutos de la Colaboración**

A través del tiempo, el Ministerio del Interior ha llegado a ser menos sospechoso de nuestros esfuerzos. En Noviembre del 2001, fui recibido, junto con otros seis activistas de derechos humanos, por el Viceministro Yevgeniy Soloviev quien ha aprobado el paquete de entrenamiento de policía del Concilio de Europa que habíamos publicado. Él nos prometió el considerar las posibilidades para introducir algunas medidas practicas que hemos sugerido para mejorar la imagen de la policía Rusa entre el público: introduciendo placas personales de identificación, alentando a los voluntarios civiles a colaborar con las delegaciones de policía, etc. Recientemente, el Viceministro del Ministerio Soloviev le pidió a Citizens' Watch el encontrar la forma de proveer a su ministerio con 500 copias de la traducción en Ruso de la carta constitucional de Rotterdam sobre policía acerca de mantener el orden en una sociedad multiétnica. Hasta ahora, 2,000 copias de la versión Rusa de la carta de la constitución han sido impresas y repartidas a los centros de educación y entrenamiento policíacos, así como, 1500 copias del manual del Concilio de Europa "Manteniendo el Orden en una Sociedad Multi Étnica Democrática" ("Policing in a Democratic Society.")

En Marzo del 2002, el General Viktor Salnikov, Jefe de la Universidad del Ministerio del Interior, me dijo que él estaba tratando de crear una presidencia de derechos humanos en la universidad, como se lo habíamos sugerido por un largo tiempo. Dijo que una carta de Citizens' Watch al Ministro del Interior en apoyo a esta idea podría ayudar. En Mayo, el Ministro le agradeció a Citizens' Watch "por su interés" y nos informó que "el problema estaba siendo considerado en ese momento." En Junio del 2002, "el sueño se

hizo realidad.” La presidencia de derechos humanos se volvió una realidad. La universidad se acercó a Citizens' Watch para material educativo y para ayudar a crear un programa se inicio en Septiembre.

### **Un Caso Difícil: La Guerra en Chechenia**

En el verano del 2002, obtuvimos otra pequeña victoria. La guerra en Chechenia, que ha seguido por varios años, resultando en numerosas violaciones grandes de derechos constitucionales de los civiles: asesinatos, secuestros, violaciones, robos, palizas que incluso han sido reportadas por la prensa rusa. En el verano del 2002, nosotros obtuvimos otra pequeña victoria. Como Chechenia es parte de la Federación Rusa<sup>6</sup> destacamentos de policía de todas las otras regiones de Rusia han sido enviadas allí, nominalmente para vigilancia de rutina, pero en realidad ellos frecuentemente sirven como adición de las tropas: ellos trabajan en las barricadas, conducen inspecciones de casa en casa en busca de hombres armadas y armas, y algunas veces participan en operaciones militares reales. Ellos comparten la culpa por los crímenes mencionados en la parte de arriba, sin embargo en un nivel menor que el ejercito.

Antes de este verano, docenas de oficiales de policía de St. Petersburgo han sido enviados a la parte norteña de los Caucasus cada tres meses. Ellos se hacen soldados ineptos allí- ser soldado y ser policía son profesiones muy diferentes- y no son calificados para ser policías cuando regresan. Algunos de ellos regresan mentalmente trastornados, listos para jalar el gatillo a la menor provocación. En privado, muchos comandantes de policía comparten nuestra indignación a está practica, pero se quedan callados por cuestión de disciplina. Desde Julio del 2002, sus misiones serán dos veces mas larga: seis meses.

Nosotros no hemos podido parar la guerra todavía. Tampoco podemos siquiera prevenir a que los oficiales de policía sean forzados a desarrollar tareas muy diferentes a aquellas de personal de enforzamiento de la ley. Pero podemos tratar de reducir el resultado de la deshumanización de la fuerza de policía local. A principios del 2002, sugerimos al Ministerio del Interior que cada oficial que vaya al la parte norte de Caucasus sea ordenado a asistir a conferencias que presentan fiscales representantes de la Oficina del Fiscal de la Ciudad sobre las penas por violar los derechos humanos cuando estén en actividad en los Caucasus: desde castigos hasta cargos legales. En las conferencias se esperaba que los que presentaran darían ejemplos concretos de casos legales que han sido recientemente traídos ante la corte: desde el 2001, la oficina del fiscal en Chechenia ha iniciado procesos en contra de los más notorios violadores a los derechos humanos en uniforme. Ya ha habido varios veredictos de culpabilidad.

Los policías se ofrecen como voluntarios para estas misiones confiados de que entran a una zona donde todo está permitido – que tienen garantizada la impunidad sin importar lo que hagan allí. Esta es la carnada principal, además de triplicar el salario. En tanto a los “voluntarios” por gusto-bueno, veinte oficiales de Pskov que se negaron a ser voluntarios en abril del 2002 cuando se les ofreció rápidamente fueron despedidos bajo varios pretextos, perdiendo todos sus privilegios a los que tenían derecho. Así que, la mayoría de los oficiales saben que no deben rehusarse.

---

<sup>6</sup> El presente gobierno nunca retirará al ejercito de Chechenia, lo que con la “luz verde” lese le ha dado referente a esta región en cambio por participar en operaciones antiterroristas

Por supuesto, aquellos que son sometidos primero a tres semanas de entrenamiento especial antes de la misión, que incluye algunos cursos legales donde todos ellos escuchan las palabras correctas. Pero es una cosa el ser instruido por un comandante de la policía, uno de ellos mismos quienes ellos saben que siempre tratarán de encubrir por ellos. Es una cosa muy distinta cuando ellos escuchan a un fiscal, a un representante de una agencia a la que todos en Rusia todavía le tienen miedo. Ellos tienen la certeza de que los tienen que tomar más seriamente.

Nuestro acercamiento inicial fue el usual: queremos ayudar a prevenir a que su gente cometa fechorías y crímenes y para ayudar a levantar la imagen de la fuerza de policía de St. Petersburgo ante los ojos de población civil local. Sugerimos que nosotros haríamos una película basada en las presentaciones de los fiscales que después podrían ser usadas como una ayuda visual en los centros de entrenamiento de policía. Nosotros recalcamos que el Ministerio no tendría que pagar un centavo por dicha película: nosotros ya habíamos hablado con la Fundación Ford y obtuvimos su apoyo a la idea.

Fue algo de muy poca probabilidad, y esperábamos algunas excusas formales. Pero a finales de junio del 2002, seis representantes de Departamento local del Ministerio del Interior se presentaron en mi oficina y me indicaron que habían recibido instrucciones del Ministerio para colaborar con Citizens' Watch en organizar dichas presentaciones y en filmar la película. La bola está rodando. Las primeras presentaciones fueron dadas en octubre del 2000, y la película estuvo lista en febrero del 2003.

### **Supervisión Civil de la Policía**

Ahora estamos tratando de persuadirle al Ministerio del Interior aceptar la presencia de un comité de voluntarios en las delegaciones de policía, basados en un experimento Americano. En Abril del 2001, el Coronel Rodionov y yo visitamos una delegación en Manhattan, donde nos recibió una dama sentada en una mesa en la entrada, quien anotó nuestros nombres y la hora de nuestra visita. Pasó que ella era una de los voluntarios de la comunidad que venían a la delegación todos los días. Yo me sorprendí mucho: ella era un testigo del tratamiento a cada visitante que ponía una queja, a cada caso de detención obligatoria. Su presencia fue el camino más efectivo para prevenir conducta arbitraria e ilegal por parte de los oficiales de la policía.

En Mayo del 2002, traje a St. Petersburgo al coronel de la policía de Nueva York responsable de vigilar las relaciones entre los que enforzan la ley y el público. Juntos nos reunimos con activistas de la comunidad que envían voluntarios a esta delegación, así como a comandantes de la delegación y oficiales. Tratamos de aprender tanto como fue posible sobre la práctica descrita arriba. Nosotros mismos vimos que la presencia regular de voluntarios civiles no solamente ejerce una influencia de restricción en la conducta de los oficiales de policía pero también derriba las barreras entre la policía y el público. Hablamos ampliamente con los oficiales de policía: ellos tratan a los voluntarios como, bueno, como "miembros de la familia." Esta es la mejor forma de enlistar a la policía de rango y a los subordinados como colaboradores, que usualmente es más difícil que ganar simpatía con el del escalón mas alto.

Yo no creo que tendríamos éxito en introducir esta practica en Rusia en un futuro cercano. Esto tomara tiempo, pero incluso la discusión de estos asuntos hace que la policía se dé cuenta que ha llegado la hora de que ellos tomen seriamente la idea de una supervisión civil. En un país pos-totalitario como Rusia, esto ciertamente ayudaría a reducir el largo alejamiento y las relaciones tradicionalmente hostiles entre la policía y el público. Incluso si este es un largo sueño, al envolver oficiales progresivos de la

policía Rusa en la búsqueda internacional por alternativas, estamos haciendo el sueño suyo así como nuestro.

### **Desarrollando la Táctica**

Citizens' Watch ha establecido contactos de trabajo con burócratas en otros campos también. Esto una batalla diaria; ganamos y perdemos, pero cada año más y más oficiales y jueces demuestran que están listos para involucrarse en fortalecer a la sociedad civil. Hace una década, no había ninguno de ellos, y no sociedad civil. Hoy en día más y más ONGs siguen las mismas tácticas y estrategias. Por ejemplo, Citizens' Watch ha ayudado a la Asociación de Refugiados Africanos, quienes representan el interés de cerca de 3,000 personas en el noroeste de Rusia, a establecer buenos contactos de trabajo con el departamento de policía regional. Ahora los oficiales de policía regularmente instruyen a los refugiados de África sobre sus derechos y a quien apelar en caso de un conflicto con racistas o con la ley. Otro ejemplo son las Madres de los Soldados de St Petersburgo, que han podido hacer una especie de paz con su principal adversario, el departamento de conscripción de la ciudad que ahora permite visitas a las cabañas de los conscriptos- una cosa que no se imaginaba muchos años atrás.

Retos

**Cambiando Situaciones Políticas:** Cuando empezamos nuestro trabajo, nuestro blanco principal era el parlamento, federal y regional. El primer parlamento federal electo democráticamente era una combinación- algunos populistas y algunos sencillamente locos- pero había un grupo sólido de delegados que tomaron el lado de los reformistas y ayudaron a nuestros esfuerzos. Entonces observamos que la sección ejecutiva uniformemente dominaba el sistema y menospreciaba la influencia parlamentaria. En los últimos años, después de que el Presidente Yeltsin renunciará y con la venida de la segunda guerra en Chechenia, los legisladores de todos los niveles gradualmente empezaron "a ser apurados a ponerse en forma" por la administración y a perder su influencia. Ahora tenemos un parlamento que en muchos casos, autoriza sin revisión borradores gubernamentales. Aunque nosotros todavía tenemos delegados que abogan por nuestras iniciativas, Rusia permanecerá como una republica presidencial muy fuerte por muchos años. Así que la parte ejecutiva tuvo naturalmente que convertirse en nuestro blanco principal.

**Riesgo de Represalias:** Los servidores civiles que prestan su apoyo a ONGs activas, frecuentemente están presionados a salirse del sistema que, en general, todavía resiste los intentos de reforma. Por ejemplo, el Coronel del ejercito Sergey Moissejev, que enseña en la Academia de la Fuerza Aérea en St. Petersburgo, fue en dos ocasiones despedido por su colaboración regular con grupos de derechos humanos y por sus esfuerzos, ayudado por Citizens' Watch, a iniciar una unión profesional de hombres en servicio, sobre el modelo Alemán Bundeswehrverband. Aunque en ambos casos, la abogada de Citizens' Watch Inna Zemskova ganó su caso en corte y el Coronel Moissejev fue reinstalado a su puesto, esto demuestra las dificultades que estas personas enfrentan. (Es por eso que he considerado omitir algunos nombres en este cuaderno.)

**Selección de Posibles Colaboradores:** Por supuesto, si un servidor civil es un cínico y está solo pensando en su carrera, sus intentos por una colaboración productiva están predestinados a la ruina. Un burócrata aclimatado es usualmente muy adiestrado a la hipocresía; él quizás pase como un reformista abierto a nuevas ideas. Nosotros cometimos muchos errores antes de aprender esta lección.

### ¿Dónde Puede Ser Usada Esta Táctica?

Esta táctica no puede de ninguna manera ser aplicada universalmente en situaciones de burocracias abusivas o las que no responden. Esto es, por ejemplo, *extremadamente improbable* que trabaje y que no valga la pena el riesgo en estados impenetrables o remotos donde la comunidad internacional no tiene cabida o influencia. Una mentalidad de "fuertes asediados" en la burocracia estropeará sus esfuerzos. Si el país está en una especie de estado de guerra donde cada contacto con el mundo exterior o con la oposición interna es visto como un acto de traición, entonces este tipo de colaboración sería muy peligroso para todos los involucrados.

El peligro también es demasiado alto en un estado totalitario (como en la pre-transición de la Unión Soviética) donde "El Hermano Mayor" es realmente capaz de observar todo y los castigos por cuestionar la forma de hacer las cosas que están prohibidas. En dicha situación, por un lado es mucho menos probable que un burócrata "decente" alcance cualquier nivel de influencia, por el otro lado el riesgo para el burócrata haría la colaboración imposible. Después de todo, para hacer una diferencia, los burócratas tendrían que arriesgar no solamente colaborar con usted, el activista de la sociedad civil, pero también proponer cambios o buscar otros aliados dentro del sistema. Ambas acciones pueden ser extremadamente peligrosas, terminando sus carreras o quizás permitiendo incluso un peor futuro, como la prisión o la muerte.

El activista de la sociedad civil, por esto, debe cuidadosamente medir ambas cosas, la oportunidad para el éxito y el riesgo para todos los involucrados antes de considerar esta táctica. Esto puede ser un asunto moral el llamar a otros a que se unan a usted en el camino al Calvario. Usted puede comandar su propia vida, pero para otros tomar el riesgo debe de ser su propia decisión.

Por eso, en la Unión Soviética, nos fue imposible considerar el lanzar una táctica como esta sino hasta después de que inició la transición hacia la democracia y la represión controlada del estado empezó a declinar. No hubo apertura a la pre-transición, tampoco hubo ninguna pre-transición para la sociedad civil. La KGB, por ejemplo, continuó su vigilancia y represión hasta 1991, cuando la reforma estaba ya en todo su apogeo.

La situación soviética, sin embargo, fue más extrema que otras. En otros países, puede que haya varias etapas con mucho menor nivel de control, vigilancia y represión del estado. Puede que haya largos periodos de "pre-transición" en el cual la sociedad civil esté creciendo, y los burócratas estén lentamente re-considerando su papel en el futuro de la sociedad. O un estado puede ser represivo, pero sin la capacidad de vigilancia y control exhaustiva. Algunos estados pueden ser represivos y desinteresados con su ciudadanía, y sin embargo suficientemente interesados y dependientes en apoyo y contactos internacionales que no pueden estar totalmente aislados. De esta forma hay una gran variedad de situaciones políticamente posibles en las que puede haber beneficios al construir relaciones de colaboración con la administración del gobierno.

Entre más fuerte la tradición de un gobierno omnipotente que no es responsable con el público, más ayuda tiene que ser usada para usar estas tácticas dada la ausencia de alternativas. El principio, es aplicable en cada estado post-totalitario alejado por años del resto del mundo. En muchos países que pasaron el periodo de transición a una democracia constitucional, la policía y el ejército, aunque ya envueltos en cooperación internacional, todavía desconfían de cualquier iniciativa que no venga de arriba. Ellos ven al público como un opositor. Cualquier esfuerzo de reforma debe penetrar este alejamiento, o está condenado al fracaso.

Es mucho más difícil tratar este acercamiento si usted tiene un gobierno militar u otra forma de dictadura, porque estas condiciones no proporcionan estímulos a sus sirvientes civiles para colaborar con usted. Todavía, usted tiene posibilidades como en el caso de Pinochet: un régimen político estricto que rudamente suprime la actividad de la oposición, pero donde la economía permanece relativamente libre, permitiendo la propiedad privada y la transferencia de capital dentro y fuera del país. Si la gente que no tiene un archivo político negativo (una mayoría pasiva) puede cruzar las fronteras, la cooperación internacional en muchos campos (negocios, arte y ciencia), sin embargo limitada, continua. Lo que es más importante: hay un constante flujo de información. Incluso aún cuando la prensa local masiva está amordazada, mucha gente sabe lo que está pasando (por lo menos aquellos que quieren saber.) En dicha situación, es imposible el introducir control total sobre la población. El régimen permanece autoritario, no totalitario, así que algún tipo de oposición es posible. La apertura de las fronteras diariamente debilita el poder de los gobernantes. Siempre existe la expectativa de cambio en el aire.

Los burócratas que comparten esta expectativa ellos mismos algunas veces toman el riesgo de contactar a grupos de oposición semi-clandestinos. En principio, dichos contactos pueden algunas veces desarrollarse en colaboración regular y pueden acelerar los cambios para mejorar.

Aun así, esta táctica se mantiene más aplicable – y segura en países que ya están en transición a una democracia, después de la caída de regímenes opresivos. Por ejemplo, ha trabajado de maravillas, como lo he visto desde Rusia, en reformar la fuerza policíaca en varias regiones de Brasil.

### **Como Usar Esta Táctica**

Si su ONG cree que la situación política puede ser promisoria para moverse hacia una fase de colaboración, nosotros le sugerimos que usted considere cuidadosamente los siguientes puntos.

#### **Consideraciones Antes de Iniciar la Táctica**

1. Primero y antes que nada: Cuales son los riesgos de seguridad de dicho contacto y colaboración (como lo discutimos anteriormente). Usted debe de considerar los riesgos para ambos, su grupo y los burócratas. Y usted tiene que considerar los riesgos asociados con el contacto entre los dos, así como el riesgo asociado con el contacto entre cualquiera de los dos y el mundo exterior.
2. Cuales son los beneficios y como comparan los riesgos? Está usted enfrentando una situación donde un burócrata progresivo realmente tiene algún potencial para influir en la política y en la práctica?
3. Mantenga en mente que este esfuerzo es un compromiso de largo tiempo, que muy frecuentemente arrojará frutos no muy visibles al principio. Usted debe de estar listo para los fracasos. Ambos usted y sus nuevos aliados burócratas enfrentaran, más seguido, la experiencia de la frustración de pegar la cabeza contra la pared de un sistema entroncado.
4. Dado los riesgos, y las posibilidades de fracaso en muchos casos, su organización también debe de tener un claro compromiso a la importancia del acercamiento, y a su legitimidad ética. Usted no podrá sostener este acercamiento a lo largo si en su organización hay un contingente fuerte que desea solamente ver al estado y a sus burócratas como el enemigo. Si hay mucha división sobre esta cuestión, cada derrota aparente causará discordia interna y sus propios miembros empezarán a cuestionar sus esfuerzos. Por eso otra razón en la que está táctica es más efectiva es en una situación verdaderamente transitoria que requiere que las ONGs que la

intentan verdaderamente sienten la esperanza que ellos pueden tener éxito en reorientar al estado más hacia servir a la gente.

5. Similarmente, si hay mucha desconfianza en el método y en los burócratas, también será difícil para los burócratas el confiar en usted y en su organización. Usted les está pidiendo a ellos que tomen un riesgo con usted, y esa relación requiere confianza.

### **Consideraciones Mientras que Implementa la Táctica**

Una vez que haya analizado los beneficios y riesgos de la táctica y haya desarrollado un compromiso en su organización para implementarla como una estrategia a largo plazo, entonces los siguientes puntos le ayudarán a desarrollarla.

1. Desde el principio, su organización debe de construir una reputación en la que los burócratas puedan confiar. Por un lado, ellos necesitan confiar en sus aptitudes y profesionalismo. Segundamente, ellos necesitan confiar que usted no va a tratarlos como enemigos, o tomar acciones autónomas que dañarían sus carreras. Si su organización es desconocida o tiene una reputación de poca confiabilidad, usted no puede esperar que los burócratas arriesguen sus carreras por usted.
2. Su organización necesita delinear las áreas de pericia y escoger temas o asuntos que sienta que son más importantes para cambiar, así como donde tiene alguna capacidad profesional para ayudar a los burócratas a hacer estos cambios. Usted no puede cambiar el estado por completo de una sola vez, y su credibilidad será más grande si puede demostrar pericia en ciertas áreas.
3. Una vez que haya definido su blanco de terreno, usted necesita desarrollar una metodología para examinar el horizonte y localizar aliados potenciales en la burocracia. Las posibilidades podrían aparecer espontáneamente, o usted quizás ya tenga una red pre-existente de contactos personales, basados en la membresía de su organización. Usted quizás esté en posibilidades de mantenerse cercano a varias publicaciones y foros donde sea probable que las declaraciones de los burócratas se publiquen, etc.
4. Al mismo tiempo, usted necesita estar desarrollando alianzas internacionalmente sobre esos mismos temas. Una parte clave del éxito potencial de la táctica es el uso de contactos y reuniones internacionales para alentar a los burócratas que esta colaboración es por su propio interés. Usted solamente puede ofrecer esta "carnada" crucial si usted tiene una red de aliados internacionales.
5. Asumiendo que usted ya ha identificado su terreno, desarrollado aliados internacionales y encontrado burócratas potenciales para acercárseles, la próxima pregunta es *como*. Los casos descritos arriba dan algunos ejemplos, y le pediremos que ponga su atención nuevamente a la importancia de la sensibilidad en su acercamiento, y en el valor de ofrecer algún apoyo concreto a sus aliados potenciales, en lugar de simplemente pedirles que se comprometan. Esta tarea requiere habilidades intra personales muy buenas, y sensibilidad por la gente en circunstancias muy diferentes. Si sus aliados prospectos en el sistema no sienten que usted los respeta, va a ser muy probable que ellos no respondan. Ellos también necesitarán saber que usted entiende su trabajo y sus problemas. Así que la persona que se acerca a ellos debe ser seleccionada cuidadosamente. Él o ella no pueden parecer que son ignorantes o altaneros.
6. De aquí en adelante, no hay recetas simples. Cada situación necesita ser cuidadosamente planeada, pero usted siempre debe de estar listo para improvisar cuando se enfrente a nuevos retos. Los ejemplos en este cuaderno dan una idea de algunas de las posibilidades. En algunos casos una invitación a un foro internacional puede ser un catalizador efectivo. En otro caso usted quizás quiere buscar aliados adicionales más altos en la burocracia. Usted quizás pueda usar algún apoyo de un colega como contacto que usted tenga en otras partes de la burocracia. La cosa

clave es que una vez que usted tenga una buena conexión, se presentará la discusión de como los puede usted ayudar. Estas discusiones pueden ir en direcciones inesperadas, y el seguir con esta ayuda quizás requiera algún trabajo substancial nuevo e inesperado para su ONG. Pero no deje que la improvisación lo lleve fuera del camino: siempre permanezca fiel a sus metas iniciales. Quizás se encuentre usted mismo proveyendo recursos – incluso recaudación de fondos para el estado como algunos de estos ejemplos lo demuestran- pero está bien siempre y cuando usted se mantenga independiente y no deje que el estado lo use. Cada una de estas acciones de colaboración ayuda a construir la relación para el futuro.

7. Demasiados burócratas sinceramente creen que si usted critica abiertamente al gobierno, usted es un radical opositor o anarquista. El mejor remedio para esta actitud es el desarrollar una relación personal, para que su contraparte se dé cuenta de que usted no está tratando de destruir al estado, y que usted está allí para ayudar a la administración para convertir al país en un estado gobernado por la ley. Todos los gobiernos soviéticos y post-soviéticos han tomado grandes medidas para crear el mito de que los activistas de derechos humanos están en contra del principio de la ley, y otros estados represivos han hecho lo mismo. En una democracia constitucional, nuestra tarea es explicar que nosotros, de hecho, somos los grupos más obedientes de la ley, que nosotros insistimos de que todos, incluyendo al gobierno y a todas sus agencias, obedezcan la ley. Incluso bajo la dictadura comunista, nuestra frase principal fue “Respeten sus propias leyes!” Hay aun más razón para insistir en esta hoy en día, cuando tengamos una constitución decente, no una puramente decorativa, como antes.
8. Algunas veces los burócratas se sienten inclinados a colaborar con usted porque ellos saben que es por su propio interés. Ellos saben que si obstruyen las iniciativas de los ciudadanos quizás usted levante un infierno, trayendo la cólera de otros políticos que quieren ser vistos como liberales. Esto ayuda si usted tiene una reputación de poder instigar un caso legal en contra de un sirviente civil que ha actuado contrario al interés del público<sup>7</sup> Esto no significa que usted tenga una buena oportunidad de ganar el caso, pero la amenaza por si misma quizás funcione. Una carnada, sin embargo, es usualmente más efectiva que la vara.

## Conclusión

Aún las situaciones políticas más difíciles y feas en el mundo no pueden ser simplemente divididas entre chicos buenos y los malos. Las malas situaciones son frecuentemente solamente transformadas en mejores paso a paso. Uno de los pasos más cruciales y difíciles para una sociedad civil que inicia en un estado post-represivo es el de dar el brinco de invertir un poco de esperanza y fe en el futuro del estado, y consecuentemente el empezar la ardua tarea de construir alianzas con la administración del estado. Cuando las ONGs pasan de la protesta y la queja sobre las acciones del estado y deciden ser socios activos en crear actitudes alternativas del estado, ellas deben desarrollar un acercamiento colaborativo. Usted necesita recordarle

---

<sup>7</sup> Las Madres de los Soldados (The Soldiers' Mothers) una NGO de St. Petersburgo ha demostrado la utilidad de la “vara” legal: los oficiales militares responsables de reclutar dos veces al año, odiaban su valentía porque SM eran muy efectivas en ayudar a los que serían conscriptos a evadir el reclutamiento por vías legales. Ellos nunca dejaron a los activistas de Soldiers' Mothers dentro de las barracas, por ejemplo, incluso cuando las amenazaron de echarles los perros si trataban de entrar. A mediados de los 1990s, Soldiers' Mothers empezó a demandar a los militares en las cortes por varios abusos. Muchas veces las cortes se rehusaron a tomar los casos, y las Soldiers' Mothers organizó campañas publicas en casa y fuera insistiendo la observación estricta de la ley por los jueces. En 1997, ellas ganaron su primer caso en la corte y desde entonces no han perdido ninguno. Hoy en día cualquier juez lo pensará dos veces antes de sacarlos de las cortes sin una razón sólida, porque él sabe que habrá un escándalo con repercusiones muy ruidosas, su nombre estará en todos los periódicos y no solamente en Rusia. Ahora los militares algunas veces INVITAN a SM a las barracas para probar que ellos no violan los derechos de los conscriptos.

a los servidores civiles que ellos existen por los dineros de los contribuyentes, y están allí para servir a la sociedad, pero hay varias formas de hacer esto. El acercamiento colaborativo está caracterizado por una actitud respetuosa y de ayuda y un alto grado de paciencia, así como un compromiso substancial al profesionalismo.

Es nuestra esperanza que la experiencia de Citizens' Watch, entre otras, en iniciar este proceso en la Rusia post-soviética, le ilustrará el valor de intentar este acercamiento, que las lecciones que hemos aprendido beneficiarán a otras organizaciones civiles en sociedades en transición.

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

Usted también encontrará en internet una base de datos de tácticas y foros de discusión con otros practicantes de derechos humanos



**The Center for Victims of Torture  
New Tactics in Human Rights Project  
717 East River Road  
Minneapolis, MN 55455  
[www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)  
[newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org)**

