



SPECIAL REPORT

1200 17th Street NW • Washington, DC 20036 • 202.457.1700 • fax 202.429.6063

ACERCA DEL INFORME

Este informe describe las lecciones aprendidas de pasadas campañas no violentas, y cómo estas lecciones podrían aplicarse en el futuro. El informe es producto de una conferencia copatrocinada por el Instituto de Paz de los Estados Unidos y el Centro Internacional sobre Conflictos No Violentos (ICNC, siglas en inglés). Entre los participantes hubo líderes prominentes y organizadores de pasadas luchas no violentas en Sudáfrica, Serbia, Mongolia, Kosovo, Chile, Polonia y el movimiento de derechos civiles en los Estados Unidos; promotores del cambio no violento en Belarús, Zimbabwe, Birmania y la región kurda de Irak; y un número de analistas y observadores expertos en la materia. Los participantes examinaron y compararon sus experiencias en el uso estratégico del conflicto no violento para promover los derechos humanos y el cambio político democrático en conflictos con autoridades injustas y regímenes represivos. La conferencia se celebró del 9 al 11 de enero de 2002 en Airlie House en Warrenton, Virginia, EE.UU.

El informe fue escrito por miembros del Instituto, John T. Crist, funcionario del programa de investigadores visitantes, Harriet Hentges, vicepresidenta ejecutiva, y Daniel Serwer, director de la Iniciativa para los Balcanes, con la asistencia de Samantha Williams, funcionaria del Programa de Investigaciones y Estudios; y la consulta y edición corrió a cargo del presidente del ICNC, Peter Ackerman, y del director del ICNC, Jack Duvall.

Las opiniones expresadas en este informe no reflejan necesariamente las del Instituto de Paz de los Estados Unidos, el cual no aboga por políticas específicas.

1 de Mayo de 2002

CONTENIDO

Introducción	2
Desarrollo de una estrategia	3
Implementación de la estrategia	6
Defensa del movimiento	7
Temas finales	11

Conflicto estratégico no violento

Lecciones del pasado, ideas para el futuro

En breve . . .

- Las estrategias no violentas para subvertir la opresión y combatir la represión han sido usadas eficazmente contra algunos de los regímenes más brutales. Sin embargo, estas estrategias suelen malentenderse como pasivas, reactivas, o basadas sólo en protestas.
- La acción estratégica no violenta es aplicable en una amplia gama de circunstancias, y en muchas culturas y sociedades distintas. Mediante una comparación de estas experiencias pueden refinarse y mejorarse las estrategias no violentas encaminadas hacia la democracia y el respeto a los derechos humanos.
- Los movimientos no violentos son más efectivos cuando adoptan estrategias bien definidas para lograr objetivos realistas. Deben evaluarse tanto los recursos humanos como materiales que posiblemente estén disponibles para iniciar y sostener el movimiento, así como las debilidades estratégicas del régimen que está impidiendo el cambio democrático.
- Uno de los conceptos claves de los estrategas de la no violencia es que los gobiernos se atienen a la cooperación y obediencia rutinaria de los pueblos. Los esfuerzos del régimen para mantenerse en el poder se dificultan cuando los movimientos no violentos convencen al pueblo de retirar este consentimiento en una escala lo suficientemente grande.
- A menudo los movimientos no violentos han derrocado a mandatarios quienes eran considerados invencibles al obligar a actuar a estos regímenes injustos; es decir, al subvertir sus fuerzas de seguridad y al demostrar la incapacidad del régimen para gobernar legítimamente.
- La comunidad internacional ha desempeñado un papel importante en el éxito de movimientos no violentos en una variedad de diferentes maneras, siendo las más notables la concesión de apoyo financiero a estos movimientos, la adopción de boicots internacionales y otras sanciones coercitivas, el enfoque de la atención global sobre las luchas

no violentas y las acciones represivas, y la diseminación de ideas y valores de cambio democrático en sociedades sumamente controladas por autoridades injustas.

- Hace falta un conocimiento más pleno por parte de los gobiernos, los organismos internacionales y los medios de prensa sobre la dinámica y el potencial del conflicto estratégico no violento. La comprensión de cómo funcionan estos métodos y cómo operan los movimientos no violentos mejora la capacidad de la comunidad internacional para ayudar eficazmente a estos últimos e incorporarlos a los esfuerzos globales para promover la democracia.

ACERCA DEL INSTITUTO

El Instituto de Paz de los Estados Unidos es una institución federal, independiente, no partidista, creada por el Congreso para promover la prevención, el manejo y la solución pacífica de conflictos internacionales. Creado en 1984, el Instituto cumple su mandato del Congreso mediante una variedad de programas, incluyendo financiación de proyectos de investigación externos, investigadores visitantes, adiestramiento profesional, programas de educación desde la enseñanza secundaria hasta la universitaria, conferencias y talleres, servicios de biblioteca y publicaciones. La Junta de Directores del Instituto es designada por el Presidente de los Estados Unidos, y es confirmada por el Senado.

JUNTA DIRECTIVA

Chester A. Crocker (Presidente), Profesor de la cátedra "James R. Schlesinger" de Estudios Estratégicos, Escuela de Servicio Exterior, Universidad de Georgetown

• **Seymour Martin Lipset** (Vicepresidente), Profesor de la cátedra "Hazel" de Política Pública, Universidad George Mason

• **Betty F. Bumpers**, Fundadora y Ex-presidenta, Peace Links, Washington, D.C.

• **Holly J. Burkhalter**, Directora de Abogacía, Médicos por los Derechos Humanos, Washington, D.C.

• **Marc E. Leland**, Presidente, Marc E. Leland y Asociados, Arlington, Virginia.

• **Mora L. McLean**, Presidenta, Instituto Africa-América, Nueva York, N.Y.

• **María Otero**, Presidenta, ACCION Internacional, Boston, Massachusetts

• **Bárbara W. Snelling**, Ex-senadora del Estado y Ex-vice Gobernadora, Shelburne, Vermont

• **Harriet Zimmerman**, Vicepresidenta, Comité de Asuntos Públicos América Israel, Washington, D.C.

MIEMBROS EX OFFICIO

Lorne W. Craner, Secretario Adjunto de Estado para la Democracia, los Derechos Humanos y el Trabajo

• **Douglas J. Feith**, Subsecretario de Defensa para Políticas

• **Paul G. Gaffney II**, Vicealmirante, Marina de EE.UU.; Presidente, Universidad Nacional de la Defensa

• **Richard H. Solomon**, Presidente, Instituto de Paz de los Estados Unidos (sin voto)

Introducción

Los líderes autoritarios y los regímenes represivos emplean todos los recursos del estado para neutralizar a sus opositores; intimidar, hostigar y aterrorizar a sus ciudadanos; y amasar inmensas fortunas para sí mismos y para sus aliados, mientras descuidan las necesidades básicas de alimentación, vivienda, asistencia médica, seguridad y desarrollo económico de la población. No es de extrañar que tales políticas brutales diseñadas para controlar a la población con frecuencia desencadenan fuerzas contrarias en apoyo a una rebelión violenta. Al negárseles espacio para la oposición política, e inconscientes de la posible eficacia de las estrategias no violentas, muchos recurren a la violencia para oponerse a la opresión.

¿Qué debe hacer la comunidad internacional frente a estos regímenes? La decisión de alentar el derrocamiento violento de un gobierno o de usar la intervención militar, ya sea unilateral o multilateral, son opciones que suelen tener consecuencias o resultados imprevistos. De hecho, la violencia organizada puede empeorar la situación al provocar en el gobierno una mayor brutalidad y favorecer una guerra prolongada entre el estado y ejércitos guerrilleros en las ciudades y el campo. Como táctica para el éxito de una transición a la democracia, la guerra civil ha tenido altos y bajos en sus resultados. Si bien los ejércitos guerrilleros o las milicias a veces pueden ser vehículos efectivos para proteger a una comunidad de la violencia represiva o para derrocar a un dictador, en general, las guerrillas son antidemocráticas en su organización y a menudo inapropiadas para ejercer el poder democrático después de desaparecer el viejo régimen. Al mismo tiempo, promover la paz a toda costa en tales circunstancias puede condenar a la población a la explotación, la injusticia y la represión. Pareciera que los dictadores nos obligan a elegir entre una rebelión costosa y una falsa estabilidad.

El conflicto no violento proporciona una salida a este dilema si los opositores al régimen adoptan una estrategia para obligarlo a cambiar sin caer en la espiral de la violencia y la guerra civil. El objetivo del conflicto estratégico no violento no es el de evitar el conflicto, sino el de cambiar la manera en que se plantea. El número de casos en que las estrategias de acción no violenta han sido útiles sigue aumentando en todo el mundo. De hecho, algunos de los enfrentamientos políticos más dramáticos y célebres de la historia reciente han surgido durante protestas no violentas y campañas de acción directa lanzadas por las masas de ciudadanos contra políticas injustas o contra gobernantes despóticos: el movimiento norteamericano de derechos civiles, el movimiento del sindicato polaco Solidaridad en 1981, la campaña del "poder popular" en Filipinas en 1986, la "revolución de terciopelo" en Checoslovaquia en 1989, la "campaña de desafío" en Sudáfrica en 1990, y la campaña serbia para derrocar a Slobodan Milosevic en el 2000.

Atentos a este dilema y a nuestro mandato de explorar todas las opciones para la solución pacífica de conflictos en el mundo, el Instituto de Paz de los Estados Unidos junto con el Centro Internacional sobre Conflictos No Violentos convocó a una conferencia para analizar algunos de los temas comunes entre los casos en que el uso estratégico de la acción no violenta fue fundamental. El objetivo principal de la conferencia fue reunir a activistas del conflicto no violento de todo el mundo con el fin de que compar-

tan sus experiencias entre sí mismos y con la comunidad internacional.

Muchos de los participantes fueron líderes y activistas en la lucha por la democracia contra los regímenes represivos que mandaban en sus respectivos países. No habían sido guerrilleros ni insurrectos violentos, sino organizadores de campañas populares de acción directa, incluyendo huelgas, manifestaciones, boicots y otras formas de disturbios no violentos. En algunos casos representaban esfuerzos que tuvieron éxito, como, por ejemplo, en Polonia contra el partido comunista respaldado por los soviéticos, en Sudáfrica contra el régimen de “apartheid,” en Chile contra la dictadura de Pinochet, y en Serbia contra el ultranacionalista Slobodan Milosevic. En otros casos, las estrategias no violentas tuvieron un éxito relativo, como las estrategias de los albanos-kosovares contra la opresión serbia, la oposición birmana a la junta militar, y la resistencia palestina a la ocupación israelí en la década de 1980. Algunos de los participantes representaban a movimientos de liberación que hasta ahora no han adoptado las estrategias no violentas en gran escala, tales como el movimiento kurdo en Irak y la oposición al régimen antidemocrático en Belarús.

Los debates se organizaron en torno a tres fases definidas y críticas de los movimientos civiles: (1) el desarrollo de una estrategia para lograr los fines del movimiento, (2) la implementación de la estrategia, y (3) la defensa del movimiento contra la represión de las autoridades. Los participantes identificaron temas comunes y diferencias importantes dentro de cada una de estas fases y entre los diversos movimientos representados en la conferencia.

Desarrollo de una estrategia

Los participantes coincidieron en que todo movimiento no violento requiere una estrategia que lo guíe, y en que hay varios elementos fundamentales en tal estrategia: la identificación de los objetivos, la evaluación de los recursos estratégicos de que dispone el movimiento, y el análisis de los puntos vulnerables del adversario.

Selección de objetivos

Para muchos participantes, el elemento más importante de una buena estrategia es el conjunto de objetivos definidos y acordados. Estos pueden variar en su alcance y claridad. La mayoría estuvo de acuerdo que en las etapas iniciales de un movimiento era importante adoptar objetivos específicos y realistas. Tal como señaló un participante, “demasiados objetivos pueden llevar a la fragmentación” dentro de la coalición de seguidores del movimiento. Además, los objetivos sencillos “aclaran las expectativas de los seguidores en cuanto a cómo deben de conducirse.”

Algunos organizadores de acciones no violentas consideraron que la decisión de un régimen de celebrar elecciones ofrecía una oportunidad para fijar objetivos que podían obtener apoyo para el cambio democrático. Las elecciones vienen con fechas iniciales y finales para una campaña, actividades precisas y metas en las cuales enfocar las energías del movimiento, e indicadores claros de éxito o fracaso. Presionar a un gobierno para que celebre elecciones libres y justas, o lograr que la comunidad internacional le exija que respete el resultado de elecciones libres y justas, fueron dos puntos de partida para muchos de los movimientos que tuvieron éxito.

A medida que los movimientos buscan ampliar su base de apoyo, se hacen imprescindibles los objetivos que cuentan con el consenso público. Muchos señalaron que ellos optaron por incorporar símbolos patrióticos al mensaje del movimiento con el fin de hacerlo más atractivo. En la campaña chilena por el “No,” los organizadores fueron moderando su mensaje en las transmisiones radiales a través de un proceso de experimentación. El público que escuchaba estas transmisiones y otros llamados de apoyo había estado por mucho tiempo atemorizado por el gobierno. Además, percibía riesgo en brindarle su apoyo a la campaña. La búsqueda de un mensaje aceptable fue un elemento

La búsqueda de un mensaje aceptable fue un elemento esencial en el esfuerzo para convencer a aquellos que estaban indecisos de que valía la pena arriesgarse por la acción no violenta.

esencial en el esfuerzo para convencer a aquellos que estaban indecisos de que valía la pena arriesgarse por la acción no violenta.

La búsqueda de claridad en los mensajes puede requerir determinadas concesiones. Las elecciones pueden no ser la solución amplia para los problemas que enfrenta una sociedad sometida a un régimen autoritario. Sin embargo, la idea de elecciones libres y justas está alcanzando rápidamente la categoría de norma universal entre los estados, y las elecciones se convocan sobre la base de principios sencillos que muchos ciudadanos entienden intuitivamente. Por ejemplo, principios como el de que las elecciones sean “libres y justas,” o el de “una persona, un voto” son comunicados fácilmente por los organizadores y exigen poca justificación ante el público, en comparación con asuntos más complejos y divisionistas como la redistribución de la tierra. Los organizadores que participaron en el esfuerzo por promover las elecciones en Serbia señalaron la importancia de dar a conocer las normas de una elección limpia antes de la votación. Al dar a conocer estas “reglas del juego” se reforzó la posibilidad de que el movimiento le pidiera cuentas al régimen de Milosevic cuando éste hizo caso omiso del resultado de los comicios.

Ninguna estrategia está a prueba de riesgos, y los participantes se percataron de que las elecciones pueden, sin que nos demos cuenta, prestarse para darle cierto revestimiento de legitimidad a un régimen corrupto. En países como Zimbabwe, por ejemplo, algunos expresaron la preocupación de que las elecciones serían injustas, sea cual fuese el comportamiento de la oposición, y que el resultado podría consolidar en el poder a un líder antidemocrático. En algunos casos, un objetivo más apropiado podría ser el de boicotear las elecciones.

También se discutieron los beneficios de utilizar mensajes positivos más bien que negativos en las campañas no violentas, aunque no siempre es obvio lo que constituye un mensaje “positivo” o “negativo.” En Chile, los coordinadores de la campaña del “No” contra Pinochet optaron por no enfocar en los pasados crímenes de la dictadura, sino en las posibilidades positivas para el futuro de Chile. Al persuadir a las personas de que sus votos podían crear un mejor futuro para Chile, los coordinadores de la campaña del “No” lograron hacer participar a un público más amplio en su campaña. La campaña del grupo Otpor dirigida por los estudiantes para movilizar el voto contra Milosevic adoptó la consigna “Está acabado” (Gotov je). Aunque de tono negativo, la consigna tocó la fibra sensible del público y alentó a muchos a ver en sus respectivos votos la oportunidad para deshacerse de un gobernante represivo e indiferente.

Aunque para los organizadores la importancia de “mantener el mensaje” es suprema, muchos recomendaron que los movimientos adoptaran una posición flexible en cuanto a los objetivos intermedios, y que se mantuvieran abiertos a adoptar nuevas metas, cambiar sus prioridades, y transigir en algo, o incluso abandonar del todo algunos fines. Los movimientos no violentos suelen desenvolverse en un ambiente sumamente impredecible, y los organizadores deben saber aprovechar las oportunidades para formar alianzas, negociar y transigir. Por ejemplo, si las autoridades reprimen con fuerza, pasar a objetivos más limitados podría ayudar a preservar el espacio para organizarse más adelante.

Aún cuando los objetivos son estrechos y limitados, el proceso de fijarlos puede exigir un largo y concertado esfuerzo en la toma de decisión. La oposición democrática de Serbia no acordó el objetivo de derrocar a Milosevic en las urnas hasta pocos meses antes de las elecciones, tras años de esfuerzos por unificarse. Los obreros polacos, quienes sentaron las bases de Solidaridad en medio de una huelga en los astilleros, debatieron acaloradamente antes de acordar abandonar sus antiguos y acariciados objetivos políticos, y de ligar al movimiento a un objetivo más simple y probablemente más alcanzable, el de luchar por sindicatos libres. Eso les permitió evitar una represión temprana y legalizar su movimiento, lo cual transformó radicalmente el futuro de Polonia.

Los movimientos no violentos suelen desenvolverse en un ambiente sumamente impredecible, y los organizadores deben saber aprovechar las oportunidades para formar alianzas, negociar y transigir.

Evaluación de los recursos

Cada movimiento necesita recursos materiales para comunicarse con grandes sectores de la población y para proteger a sus activistas. El dinero y la labor de los activistas son quizás los recursos más obvios, pero hay otros, como son un liderazgo con marcadas habilidades comunicativas, o medios técnicos de comunicación confiables. Algunos de estos recursos se encuentran dentro del movimiento, en la sociedad bajo el régimen autoritario, o los poseen los aliados externos y la comunidad internacional. Un inventario preciso de sus recursos ayuda a un movimiento no violento a seleccionar tácticas factibles. Además, los organizadores del movimiento deben recopilar datos útiles sobre las condiciones en que se desenvolverá el conflicto: redes de transporte, distritos políticos, demografía, clima y estado del tiempo, y muchas otras características de la sociedad.

Hay muchos casos en los cuales el apoyo externo fue absolutamente crítico para el éxito del movimiento. Un ejemplo fue el apoyo de los liberales blancos del norte de los Estados Unidos al movimiento de derechos civiles en el sur, en los decenios de 1950 y 1960. No solamente inyectaron los donantes norteamericanos grandes cantidades de dinero en las organizaciones de derechos civiles del sur, en su mayoría carentes de recursos, sino también la colaboración entre blancos y negros ofreció un modelo de cooperación interracial que ejemplificó los objetivos del movimiento y ayudó a elevar el conflicto a nivel nacional. Esto a su vez atrajo la cobertura de la prensa y la simpatía del público hacia la causa de la desegregación. Los adversarios tildaron esto de “injerencia de agitadores externos” tratando así, sin éxito alguno, de desacreditar el movimiento de derechos civiles. Las autoridades acostumbran a usar esta táctica para tratar de desacreditar los movimientos no violentos, como cuando Milosevic denunció la ayuda financiera externa a la oposición serbia como supuesta prueba de que sus adversarios eran títeres del Occidente y de la OTAN. Pero mientras la asistencia exterior sea abierta y transparente suele no contaminar al movimiento.

La comunidad internacional también ha ofrecido formas menos directas de ayuda a los movimientos no violentos. Algunos participantes consideraron que el contacto con los medios de prensa internacionales y el conocimiento de las normas democráticas ayudaron a preparar al público para que esperara más de su gobierno. Para los movimientos no violentos que promueven elecciones libres y justas, los comicios han ofrecido un gancho noticioso para que los corresponsales extranjeros justifiquen su cobertura de países que usualmente ellos no cubren. Además, los observadores electorales extranjeros pueden ser aliados valiosos en el esfuerzo para garantizar resultados electorales fidedignos, especialmente aquellos observadores de países con experiencia en transiciones exitosas a la democracia, quienes por eso tienden a ser más sensibles a los problemas que emergen durante las elecciones bajo regímenes represivos. Todos coincidieron en que los donantes internacionales tuvieron un impacto directo en los movimientos representados alrededor de la mesa, y en que la preparación de cuadros para recabar fondos es parte esencial del adiestramiento de líderes para la acción.

Los participantes también analizaron varios recursos menos tangibles tales como son los valores culturales en cuyo entorno se da la lucha, los cuales pueden influir en la receptividad de la población a las estrategias no violentas. Algunas culturas parecen acentuar valores marciales o legitimar el uso de la violencia más fácilmente que otras, y varios activistas señalaron que habían encontrado que prevalecía la suposición de que la “no violencia” denotaba debilidad y pasividad, y que por ello era una estrategia incluso más difícil de promover. En la sociedad serbia muchos creían que sólo con la violencia se lograría derrocar a Milosevic, y además, que los serbios serían incapaces de mantener una disciplina no violenta; pero ambas suposiciones resultaron erróneas. Otros coincidieron en que en las comunidades suele haber una “historia oculta” de acción no violenta. Un organizador del movimiento de derechos civiles estadounidense señaló que hubo precedentes de desobediencia civil muchas décadas antes del boicot de los autobuses de Montgomery en 1955, y que el conocimiento de esa historia fue un acicate para algunos miembros del movimiento. Similarmente, una de las razones por las cuales hay observa-

Todos coincidieron en que los donantes internacionales tuvieron un impacto directo en los movimientos representados alrededor de la mesa, y en que la preparación de cuadros para recabar fondos es parte esencial del adiestramiento de líderes para la acción.

En la sociedad serbia muchos creían que sólo con la violencia se lograría derrocar a Milosevic, y además, que los serbios serían incapaces de mantener una disciplina no violenta; pero ambas suposiciones resultaron erróneas.

dores quienes asumen erróneamente que la acción estratégica no violenta es imposible en el mundo musulmán es porque los precedentes de acciones exitosas—tales como la movilización no violenta de los Pashtunes por Abdul Ghaffar Khan contra los británicos en la década de 1930—no se concocen suficientemente bien.

Análisis de las debilidades del adversario

Todo régimen tiene debilidades que dependen de las bases de su poder político. Un entendimiento preciso de estas debilidades es esencial para una estrategia correcta. En particular, los organizadores tienen que identificar los “pilares de apoyo” del dictador: los grupos de respaldo político más importantes que suelen concentrarse en determinadas profesiones o clases sociales, instituciones civiles y militares, o grupos religiosos y étnicos. Al evaluar las debilidades de un régimen, los líderes del movimiento mejoran su capacidad para idear estrategias que sirvan de cuña entre el régimen y sus principales seguidores.

Muchos participantes en la conferencia observaron que algunas situaciones están más “maduras” que otras para la adopción de estrategias no violentas. Si bien ningún factor único define la madurez, un régimen que tiene problemas en mantener su legitimidad muestra su vulnerabilidad a la resistencia civil. El grupo identificó varios factores que afectan la madurez: la pérdida por parte del régimen de una guerra interna o externa, divisiones internas obvias, o la incapacidad del régimen de cumplir con las promesas hechas al pueblo. Mientras que algunas de estas condiciones están claramente fuera del control del movimiento, hubo acuerdo de que los buenos estrategas saben crear oportunidades para provocar algunos de estos acontecimientos e inducir la madurez.

La lucha en Chile contra Pinochet es ilustrativa. Pinochet llegó al poder a través de un golpe militar en un momento de polarización y violencia políticas. Aunque algunos chilenos lamentaron la pérdida de libertades que Pinochet generó, muchos se sintieron complacidos de que se hubiera restaurado algún semblante de orden y legalidad. A medida que la tortura y las desapariciones continuaron, muchos se impacientaron y opusieron al comportamiento del régimen, pero una mayoría aún se hacía de la vista gorda. Como el gobierno permanecía indiferente, algunos grupos opositores optaron por la violencia. Pero al surgir una oposición no violenta, ante la sociedad se presentaron formas de participación, desde protestas mensuales hasta oposición a Pinochet en un plebiscito que él convocó buscando reforzar su legitimidad. Cuando se hizo evidente que la mayoría de los chilenos querían sacar a Pinochet del poder, sus propios militares se dividieron y él tuvo que claudicar.

Implementación de la estrategia

Las luchas contra los dictadores suelen comenzar en pequeña escala, entre unos pocos grupos o disidentes notables. A medida que crecen los movimientos, los desafíos para los organizadores aumentan enormemente. Tienen que reclutar e involucrar a numerosos colaboradores en acciones que refuercen su compromiso con los objetivos del movimiento y su estrategia no violenta. Tienen que buscar aliados institucionales en la sociedad e internacionalmente, así como prever las respuestas, a veces mortales, de las autoridades. Como dijo un organizador, “cubrimos muchos frentes simultáneamente.”

Los movimientos no violentos más eficaces planean con cuidado antes de reclutar, movilizar y desplegar a sus seguidores. Los cuadros de dirección en muchos niveles del movimiento tienen que adiestrarse en las habilidades que necesitarán para organizar la acción no violenta, incluyendo hablar en público, dirigir a personas, preparar llamados de apoyo eficaces, recolectar fondos, e identificar y neutralizar a informantes e infiltrados. En algunos movimientos, los organizadores han realizado ejercicios con juegos de roles para adiestrar a los que realizan actos de desobediencia civil a prever las reacciones policiales, y a evitar perder el control en los encuentros con las autoridades. Algunos señalaron que

dada la gran probabilidad de hostigamiento, represión violenta, encarcelamiento, incomunicación, o incluso tortura, los líderes también necesitan estar preparados para enfrentar tales traumas.

Un participante señaló que "como las luchas contra los dictadores son esencialmente problemas políticos, se requieren soluciones políticas basadas en el desarrollo de coaliciones; o sea, simultáneamente, los movimientos tienen que conformar una coalición interna, así como una externa o internacional." Muchos coincidieron con este señalamiento porque la formación de coaliciones ayuda a ampliar el apoyo general, el cual es el factor más crítico para consolidar la fuerza de un movimiento. En algunas circunstancias, el desarrollo de coaliciones es impuesto por la naturaleza del poder en una sociedad. Por ejemplo, la organización descentralizada de las comunidades kurdas en Turquía significa que los activistas a favor de la democracia tienen que crear relaciones con muchos líderes locales.

Formar alianzas con grupos de apoyo poderosos ayuda a ampliar el alcance y el poder del movimiento de oposición. Las escuelas y universidades, los sindicatos, la comunidad empresarial y los grupos religiosos son los principales ejemplos de instituciones que pueden proveer un apoyo fundamental. Sus líderes controlan considerables recursos, uno de los cuales, y no por cierto el menor, es su autoridad dentro de redes preestablecidas y bien organizadas de personas, a través de las cuales puede diseminarse información sobre los objetivos y las acciones del movimiento. Según las circunstancias locales, estos líderes gozan de la confianza popular y están muy familiarizados con la base del movimiento. En Sudáfrica, los líderes del movimiento no violento alentaron la formación de uniones estudiantiles para poder identificar líderes y promover el desarrollo a largo plazo de grupos de apoyo juveniles que colaboraran con la campaña nacional, muy aparte de las metas locales concretas que se planteaban las propias uniones.

En muchos casos, el éxito en la formación de coaliciones muestra la fuerza del movimiento ante los adversarios, los posibles seguidores y los observadores exteriores. En la campaña contra Milosevic en Serbia participaron partidos políticos, grupos estudiantiles, organizaciones no gubernamentales y otros grupos. En parte debido a la incansable y eficaz coordinación entre estos diversos grupos de apoyo, la oposición democrática prevaleció: el grupo estudiantil fomentó una "atmósfera de victoria," las organizaciones no gubernamentales y los partidos políticos movilizaron a los votantes, los políticos establecieron una oposición unida, y el Centro para las Elecciones Libres y la Democracia (CeSID, siglas en serbio) organizó el monitoreo de las elecciones. Esta clara división de papeles redujo la confusión en cuanto a las responsabilidades y alentó a la cooperación, más que a la competencia, dentro de la coalición.

Otra forma eficaz de estrechar el vínculo entre el movimiento y el público es la de establecer instituciones paralelas dentro de la sociedad para reducir la necesidad del pueblo de depender de los servicios prestados por el régimen. En Birmania, por ejemplo, tras una serie de inundaciones devastadoras, las organizaciones políticas y cívicas rápidamente se metieron a organizar una campaña de ayuda a los damnificados antes de que el gobierno birmano llegara a la escena. Esto realzó mucho la autoridad de estas organizaciones y puso al gobierno en una situación embarazosa al develar su actitud lenta e indiferente. En ocasiones, las instituciones paralelas pueden incluso convertirse en un estado alternativo, como en Kosovo durante la década de 1990. Después que Milosevic revocó la autonomía de la provincia, en 1989, los albaneses crearon una presidencia extraoficial, un ministerio de relaciones exteriores, organizaciones de atención a la salud e instituciones educativas. Como en Birmania, estos pasos aumentaron la legitimidad de los líderes provinciales, incrementaron la desconfianza en las autoridades serbias de Belgrado, e implícitamente comprobaron uno de los preceptos fundamentales del movimiento no violento: de que Kosovo era capaz de manejar sus propios asuntos sin la injerencia de Belgrado. Décadas antes, los disidentes polacos habían considerado a este tipo de actividades como la "auto-organización" necesaria que la oposición civil tiene que lograr antes de estar lista para enfrentarse al estado.

Como las luchas contra los dictadores son esencialmente problemas políticos, se requieren soluciones políticas basadas en el desarrollo de coaliciones.

No todas las campañas no violentas han sabido enfrentar eficazmente la represión, pero algunas han tenido éxito, incluso contra los regímenes más represivos.

Mientras más poderoso se vuelve un movimiento—más grupos de apoyo representa, mayor número de personas moviliza, más amplias sus alianzas con la comunidad internacional—más se le complicará al régimen decidir cómo responder al movimiento de masas y más probable será que la violencia del régimen sea una contramedida derrotista.

Bajo las mejores circunstancias, los movimientos no violentos obligan a las autoridades a desplegar sus fuerzas de seguridad tan esparcidamente que tienen que recurrir a sus cuadros menos confiables, aquellos que están menos dispuestos a emplear la violencia contra los ciudadanos y más dispuestos a hacerse a un lado, e incluso a cambiar de bando.

Defensa del movimiento

Para que la estrategia no violenta del movimiento pueda mantener su ímpetu necesita ajustarse tras la respuesta de las autoridades (gubernamentales, militares, policiales) a la resistencia civil. No todas las campañas no violentas han sabido enfrentar eficazmente la represión, pero algunas han tenido éxito, incluso contra los regímenes más represivos. Muchos movimientos no violentos alternan entre la acción directa y las negociaciones con el gobierno. Como señaló un observador en la conferencia, “El enfrentamiento entre el movimiento y el régimen es una especie de negociación, ya sea implícita o explícita.” En ocasiones, el trato puede acontecer alrededor de una mesa, pero en la mayoría de los casos, el movimiento y las autoridades dan sus pasos empleando medidas coercitivas (por ejemplo, la amenaza de disturbios por parte del movimiento, y la amenaza de violencia por parte del régimen) y compitiendo por ser la autoridad legítima dentro de la sociedad. Quizás el reto más importante para los movimientos abiertamente no violentos es el defender al movimiento de la violencia del régimen y de las presiones a favor de la violencia al interior del movimiento mismo.

Los participantes coincidieron en que no hay un modelo único e inflexible para responder a la represión. Sin embargo, una estrategia inteligente de un movimiento no violento trata de prever las respuestas del régimen a las movilizaciones de masas. Implementadas con buen éxito, las actividades analizadas en la sección anterior—formación de coaliciones, adiestramiento, creación de instituciones paralelas—construyen una alianza poderosa de opositores al régimen. Mientras más poderoso se vuelve un movimiento—más grupos de apoyo representa, mayor número de personas moviliza, más amplias sus alianzas con la comunidad internacional—más se le complicará al régimen decidir cómo responder al movimiento de masas y más probable será que la violencia del régimen sea una contramedida derrotista.

Defensa ante las autoridades

Cuando los regímenes recurren a la represión, su objetivo es más bien aterrorizar que matar. A través de contramedidas tales como arrestos generalizados, ilegalización de organizaciones, expropiación de imprentas y cierre de estaciones de radio y televisión, confiscación de alimentos y cierre de acceso a lugares de refugio o santuarios para los activistas, los autócratas tratan de eliminar la resistencia no violenta. En estas circunstancias, los organizadores del movimiento están obligados a plantearse maneras de reducir el miedo y de minimizar los efectos de la represión. Uno de los conceptos fundamentales de las estrategias de la no-violencia es que los gobiernos dependen de la cooperación y la obediencia rutinaria de la población. Cuando los movimientos no violentos logran retirar gran parte del consentimiento de los gobernados obligan a los gobiernos a responder a la no cooperación a niveles para los cuales la policía y los militares normalmente no están preparados. Como señaló un ponente, “Lo ingenioso de un movimiento no violento es que distribuye la resistencia a todas las partes de la sociedad civil, lo que aumenta las exigencias en recursos humanos y materiales del adversario para poder mantenerse en el poder.” Bajo las mejores circunstancias, los movimientos no violentos obligan a las autoridades a desplegar sus fuerzas de seguridad tan esparcidamente que tienen que recurrir a sus cuadros menos confiables, aquellos que están menos dispuestos a emplear la violencia contra los ciudadanos y más dispuestos a hacerse a un lado, e incluso a cambiar de bando. De esta manera, el uso estratégico de los métodos no violentos pone de cabeza a la represión, haciendo que muestre su debilidad más que su fuerza.

Los participantes coincidieron en que uno de los mayores retos que puede enfrentar un movimiento es cuando el régimen se muestra capaz de cumplir su amenaza de eliminar a sus opositores. La severidad de la represión en Birmania, por ejemplo, ha hecho la protesta no violenta sumamente difícil y arriesgada. Los ciudadanos han temido las consecuencias de hacer oposición y con los años, la sociedad civil se ha atrofiado y ha perdido la voluntad

de desafiar al régimen. Si no hay confianza en que la acción pueda producir resultados, es difícil reclutar a quienes quieran participar en la oposición civil. Aunque el régimen birmano ha limitado el espacio para la acción política, el movimiento no está del todo sin opciones. Un organizador señaló que una estrategia importante para la supervivencia del movimiento birmano ha sido la búsqueda de estrategias pequeñas y menos confrontacionales que conformen una red de apoyo, que lo sostengan en tiempos difíciles y que busquen nuevas oportunidades cuando el régimen cometa errores, se exceda en sus cálculos, o reciba más presiones del exterior para que tome en cuenta a la oposición.

A medida que aumenta el número de encuentros con el régimen, los líderes del movimiento recopilan más información sobre sus adversarios y aprenden más sobre cómo el régimen toma decisiones, quiénes son sus principales seguidores, si la policía es leal o no, etc. En muchos de los movimientos no violentos exitosos, los líderes aprovecharon divisiones importantes y pugnas de facciones que se evidenciaron dentro del régimen. Los participantes reconocieron que algunas de estas tensiones y fisuras internas existían antes de las actividades del movimiento, pero pudieron ser empleadas por él mismo. Cuando un movimiento no violento surgió contra el régimen comunista en Mongolia a finales de 1989, el buró político gobernante se dividió entre los partidarios de la línea dura y los moderados. Estos últimos se impusieron luego de que los líderes del movimiento realizaran una huelga de hambre, dificultando la represión violenta contra estos líderes.

Muchos regímenes explotan la diversidad étnica adoptando la estrategia de “dividir para vencer” dirigida a antagonizar las tensiones étnicas y forzar a los grupos étnicos a competir por escasos recursos. Una táctica especialmente notoria es el uso de fuerzas de seguridad de una etnia para reprimir a otros grupos étnicos, como suele suceder en el caso de Birmania. Al enfrentar a las comunidades étnicas entre sí, los regímenes procuran debilitar al movimiento y mantener a la población peleando entre sí, en vez de resistiendo al régimen. Si las alianzas entre los grupos étnicos son frágiles y volátiles, ello puede conducir a divisiones considerables dentro del movimiento, las cuales el adversario podrá explotar. Al formar alianzas firmes con las minorías étnicas, los movimientos pueden protegerse de tales tácticas divisionistas, y acrecentar su credibilidad como representantes legítimos de la opinión pública. Además, para lograr una alianza entre una diversidad de grupos de apoyo, los organizadores tienen que ejercitar un conjunto de habilidades que serán muy útiles en un gobierno democrático, luego de la partida del líder autoritario.

Mantenimiento de la disciplina interna

Los regímenes autoritarios suelen hacerle el juego al movimiento no violento con su empleo arbitrario y torpe de la violencia contra los inocentes. En algunas circunstancias ellos pueden ser provocados repetidamente a llevar a cabo “las esperadas respuestas estúpidas,” como calificara un organizador de Serbia a la prohibición por parte de Milosevic de las manifestaciones y a su orden de golpear a los manifestantes pacíficos. Esto allanó el camino a una de las estrategias de mayor éxito de Otpor, el empleo hábil e implacable del ridículo contra Milosevic, contribuyendo a su pérdida de credibilidad. No es tarea fácil predecir el impacto de la represión violenta sobre el movimiento no violento, pero claramente en muchos casos la violencia arbitraria del régimen aumentó mucho el apoyo a la oposición, y en última instancia llevó a la pérdida del control del poder por parte del régimen.

No obstante, las presiones para un desquite violento se acrecientan cuando el régimen reprime a un movimiento no violento. Como destacó un participante, “los dictadores prefieren que los movimientos empleen la violencia porque esto les permite reprimir con cierta legitimidad.” Sin un historial consecuente de no violencia durante sus actividades, un movimiento puede parecer errático o dividido, lo cual no sólo lo hace menos atractivo a sus posibles seguidores, sino que también puede atraer más represión para explotar sus divisiones. La mayoría de los participantes estuvo de acuerdo que una respuesta sin demora a la represión violenta ayuda a neutralizar las fuerzas violentas dentro del movimiento.

Al enfrentar a las comunidades étnicas entre sí, los regímenes procuran debilitar al movimiento y mantener a la población peleando entre sí, en vez de resistiendo al régimen.

Sin un historial consecuente de no violencia durante sus actividades, un movimiento puede parecer errático o dividido, lo cual no sólo lo hace menos atractivo a sus posibles seguidores, sino que también puede atraer más represión para explotar sus divisiones.

Los líderes que tienen formación y experiencia en las tácticas de la acción no violenta son un recurso inestimable para contrarrestar a los agitadores violentos. La represión inevitablemente incapacita a algunos líderes, por lo que es crucial formar un segundo o tercer escalón de reclutas que puedan ocupar cargos de dirección cuando sea necesario.

Un participante destacó la importancia de trazar directrices concretas cuanto antes para que los seguidores del movimiento sepan cómo deben interactuar con el régimen. Un movimiento que ataca y hostiga a los agentes del gobierno puede contribuir a crear, sin darse cuenta, una “atmósfera de asedio” en la sociedad, la cual puede acarrear consecuencias devastadoras, afectando el sentimiento de seguridad de los ciudadanos y su cálculo del riesgo en sumarse a la resistencia. Frecuentemente dentro del régimen hay muchos quienes en secreto se identifican con el movimiento, pero no pueden expresar sus puntos de vista públicamente. El movimiento puede aumentar su influencia al concentrar su acción contra líderes o políticas fundamentales, en vez de generalizar la condena a todo el gobierno, con lo que enajena a posibles colaboradores dentro del poder. No todos los que están con el régimen deben ser percibidos como adversarios.

El poder de los aliados externos

Defender a un movimiento no violento bajo el ataque del régimen también puede requerir intervención foránea. Muchos participantes en la conferencia coincidieron en que el apoyo internacional, unido a la condena de los actos represivos del gobierno, ayudan mucho al movimiento. La comunidad internacional puede procurar atención mundial sobre los crímenes del régimen e imponer sanciones económicas y de otra índole, como lo hizo contra el gobierno sudafricano durante el movimiento contra el “apartheid.” Mediante canales públicos o clandestinos, los donantes internacionales pueden continuar aportando fondos y recursos para los movimientos, incluso cuando ya las fuentes internas de financiamiento han sido confiscadas o de otra manera desbaratadas. Muchos señalaron que la oposición en Zimbabwe podría beneficiarse de este tipo de asistencia, en especial porque el régimen de Mugabe busca constantemente formas de socavarla.

Los actores internacionales han jugado otros papeles en estos movimientos. Algunos señalaron que los aliados externos se han reunido con los representantes del régimen, recabado información, o ejercido su influencia a favor de los objetivos del movimiento, cuando éste no estaba en condiciones de reunirse frente a frente con el régimen. Algunos líderes de movimientos consideraron que apelar al derecho internacional, a los tratados y a los principios de las Naciones Unidas como una base “imparcial” para mejorar los derechos civiles fue una táctica persuasiva en las negociaciones con el gobierno.

¿Cuándo hay que negociar?

Un organizador concluyó que el consejo más importante para los activistas no violentos era: “Hay que saber cuándo declarar una victoria.” Muchos participantes estuvieron de acuerdo que a veces la mejor estrategia es suspender una acción, declarar la victoria cuando se han obtenido conquistas intermedias, o acceder a conversar con el régimen. Esto previene la probabilidad de la derrota en una confrontación prematura y permite conservar recursos para una futura ronda de enfrentamientos. En Sudáfrica y Chile, las negociaciones entre la oposición y el gobierno ayudaron a garantizar transiciones de poder no violentas y reforzaron la posición del movimiento. En ambos casos, el uso de las negociaciones también permitió a la oposición mostrarse moderada y sirvió para incrementar el apoyo público a sus objetivos. Por otro lado, los riesgos de negarse a negociar quizás se ilustraron lo más vívidamente posible cuando los líderes estudiantiles del movimiento a favor de la democracia en la plaza de Tiananmen en China rechazaron las aperturas del gobierno para un arreglo. Aunque muchos líderes del movimiento estaban a favor de la negociación (y la debatieron enérgicamente), los que abogaron por seguir ocupando la plaza y ampliando los objetivos salieron ganando. A la luz de la

trágica pérdida de vidas, y el efecto paralizador a largo plazo de la represión abierta del gobierno en Beijing, muchos consideraron esta posición como un error estratégico de los líderes estudiantiles.

Los líderes del movimiento pueden considerar la posibilidad de negociar por varias razones. Hablar directamente con los representantes del gobierno en nombre de un movimiento nacional suele conferir una gran legitimidad y credibilidad a la dirección del movimiento. Esta es una razón importante por la que algunos regímenes han negociado únicamente en última instancia. En algunos casos, el régimen puede estar dispuesto a hacer concesiones en materia de reformas democráticas. Negociar un arreglo puede mejorar las perspectivas de supervivencia del movimiento a largo plazo, aunque no se obtengan mayores concesiones. Este es un punto crucial. No tiene ningún sentido que un movimiento se aferre tanto a su estrategia inicial, que no sobreviva. Negociar la liberación de un gran número de presos de las cárceles o el levantamiento de una prohibición que pesa sobre las organizaciones opositoras permite a los líderes de los movimientos a reagruparse y considerar otra posterior ronda de acciones de resistencia. Tales concesiones pueden traerle un alivio y darle aliento a los seguidores del movimiento, persuadiéndoles de que sus esfuerzos no fueron en vano, aunque sus metas no fueran del todo alcanzadas.

La negociación puede ser una estrategia arriesgada por muchas razones, especialmente si los líderes del movimiento no se la han explicado o justificado a los seguidores del movimiento. En Mongolia en 1990, la decisión de los promotores de la democracia de negociar algunas reformas con el gobierno provocó una gran controversia dentro del movimiento. Los participantes acordaron que, no obstante el espíritu de negociación exige concesiones, una sólida estrategia de negociación no debe de sacrificar los principios esenciales en que se inspiran los objetivos del movimiento.

Frente al trauma

Durante la conferencia, los participantes discutieron ampliamente el arresto y la tortura. Muchos de ellos habían sido arrestados y algunos habían sido torturados por los regímenes a los cuales se opusieron. Cada uno insistió en la importancia de adiestrar a los líderes y a los cuadros opositores, informándoles sobre qué esperar durante las sesiones de tortura y cómo enfrentarlas. Si bien dicho conocimiento no reduce el daño que será causado, por lo menos prepara a los activistas lo más posible para estas horribles circunstancias. Los participantes señalaron que pese a los heroicos mitos populares, a la larga, la mayoría de los torturados revelan a sus captores cualquier información que puedan. Una de las muchas dificultades que las víctimas enfrentan son los sentimientos de vergüenza y traición tras haber confesado durante la tortura. Al preparar a los líderes para estas circunstancias se ayuda a mitigar sus reacciones y a recuperar su efectividad una vez liberados. Además, algunos sugirieron que como medida preventiva, los líderes de la oposición deben estructurar su organización de modo que nadie pueda tener más que una información limitada de interés para el régimen. Otros señalaron que un movimiento público tiene que dispersar lo más posible la toma de decisiones y la ejecución de acciones.

Temas finales

- Existe un gran volumen de documentación sobre campañas no violentas exitosas y fallidas, buena parte presentado en los escritos de Gene Sharp y Peter Ackerman y en la premiada serie documental televisiva *Una Fuerza Más Poderosa*. Estos y otros medios permiten aprender lecciones tácticas concretas que pueden transferirse a muchas sociedades distintas, cualesquiera que fuesen sus historias y culturas. Si bien estos recursos están a la disposición de los que quieran iniciar u organizar luchas

No tiene ningún sentido que un movimiento se aferre tanto a su estrategia inicial, que no sobreviva.

No obstante el espíritu de negociación exige concesiones, una sólida estrategia de negociación no debe de sacrificar los principios esenciales en que se inspiran los objetivos del movimiento.

civiles, hay que ampliar el acceso al conocimiento y a la experiencias necesarias para llevar a cabo estrategias no violentas eficaces.

- Las organizaciones no gubernamentales, los activistas de pasadas campañas y algunos organismos internacionales y entidades de gobierno pueden ayudar a los movimientos civiles a conformar y ejecutar estrategias para un conflicto no violento bien concebidas. Este esfuerzo debe ser mayor, debe ser coordinado de manera más sistemática, y su financiamiento debe ser de más fácil acceso y abierto.
- En momentos en que numerosas luchas a favor de diversas causas siguen monopolizadas por aquellos que creen en la violencia y el terror como métodos de lucha, el esfuerzo mundial por contener y reducir el terrorismo no puede tener éxito a menos de que se persuade a los movimientos populares que deben adoptar las estrategias no violentas como alternativa. Además, los recursos para el terrorismo—incluidos dinero, personal, material y refugios seguros—se encuentran principalmente en naciones gobernadas por regímenes autoritarios o en sociedades que tienen sólo una apariencia de democracia. Las revoluciones no violentas suelen engendrar sociedades civiles y gobiernos democráticos en los países que transforman, por lo tanto el conflicto no violento como medio para “cambiar de régimen” puede contribuir significativamente al esfuerzo contra el terrorismo.



**United States
Institute of Peace**

1200 17th Street NW
Washington, DC 20036

www.usip.org