



LA LISTA DE CONTROL PARA TERMINAR CON LA TIRANÍA

THE CHECKLIST FOR ENDING TYRANNY

PETER ACKERMAN AND HARDY MERRIMAN

From the Book: 'Is Authoritarianism Staging a Comeback?'

Editors: Mathew Burrows and Maria J. Stephan

The Atlantic Council, Washington, DC - 2015

Translation: Fernando León Romero, 2015



[Pulse aquí para visitar el sitio web de ICNC.](#)

[Pulse aquí para acceder a recursos en español sobre la resistencia civil a través de la Biblioteca de Recursos de ICNC \(ICNC Resource Library\).](#)

Pulse aquí para acceder a películas en español sobre la resistencia civil a través de Películas ICNC (ICNC Films):

[*Una fuerza más poderosa*](#)

[*El derrocamiento de un dictador*](#)

[*La revolucion naranja*](#)

[Pulse aquí para acceder a recursos en inglés sobre la resistencia civil a través de la Biblioteca de Recursos de ICNC \(ICNC Resource Library\).](#)



La lista de control para terminar con la tiranía

Por Peter Ackerman y Hardy Merriman

Hoy en día, la mayoría de los conflictos más mortíferos en el mundo no ocurren entre estados, sino dentro de ellos; dando como resultado el enfrentamiento de los tiranos contra las poblaciones a las que oprimen. La opinión generalizada es que estas poblaciones oprimidas tienen dos opciones: aceptar la tiranía con la esperanza de que esta evolucionará en algo más ligero, o impulsar una insurrección violenta para alcanzar la libertad. Esta visión limitada es refutada por el hecho de que las campañas de resistencia civil (a veces referidas como movimientos de "poder popular" o conflictos noviolentos) han ocurrido con más frecuencia de lo que generalmente se cree. A partir de 1900, ha habido un promedio de una campaña de resistencia civil desafiando a un régimen por año.¹ Estos movimientos definen cada vez más el resultado de la mayoría de los conflictos geopolíticos de importancia y transiciones democráticas desde 1972.² Sin embargo, los responsables; entre ellos políticos, académicos, periodistas y otros observadores interesados, tienden a subestimar la capacidad de la gente común y corriente para socavar la tiranía y alcanzar sus derechos sin el uso de la violencia.

Un punto ciego analítico

Los levantamientos en Túnez y Egipto de 2011, y más recientemente en Ucrania en 2014, son ejemplos de cómo las resistencias civiles de base pueden sorprender a la gente con su poder y su potencial de transformación. Nadie esperaba estos levantamientos, y esto es un denominador común entre ellos. Muy pocos, o ninguno, esperaban las "revoluciones de color" que llegaron a Serbia (2000), Georgia (2003), y Ucrania (2004). En las décadas anteriores ninguno anticipaba que las resistencias noviolentas organizadas jugarían un papel decisivo en la caída de Fernando Marcos (1986), el dictador chileno Augusto Pinochet (1988), el régimen soviético en Polonia (1989), o el régimen del *apartheid* en Sudáfrica (1992).

Mientras los expertos internacionales y regionales se esfuerzan en explicar estos y otros conflictos noviolentos, con frecuencia llegan a la conclusión de que los casos exitosos de resistencia civil son anomalías históricas basadas en un conjunto único de circunstancias en un momento determinado. Debido a que las dinámicas de los movimientos son vistas como casos particulares, no se consideran como evidencia de una estrategia general en la que las poblaciones pueden ejercer un poder contra una amplia variedad de opresores. Sin embargo, los tiranos alrededor del mundo no se encuentran en este punto ciego, y han logrado reconocer a los movimientos de poder popular como la principal amenaza para su dominio.

Con la incidencia del conflicto noviolento incrementándose en la última década, es particularmente importante que aquellos que apoyan el cambio democrático comprendan bien la razón por la que los movimientos de poder popular triunfan. El conflicto noviolento funciona en diferentes casos porque se apoya en dos realidades fundamentales:

1. que los regímenes autoritarios dependen en gran medida de la obediencia de la población oprimida con el fin de mantener el control y,
2. que no todos los partidarios de esos regímenes les profesan la misma lealtad.

Cómo funciona la resistencia civil

Con base a estas dos realidades, y con el fin de interrumpir un sistema opresivo y obtener derechos, libertades y justicia, los resistentes civiles movilizan poblaciones para disolver sistemáticamente su obediencia y aplicar una presión noviolenta a través de tácticas como huelgas; boicots; manifestaciones masivas y otras acciones. Cuando la participación en la resistencia civil se diversifica y crece, la represión en su contra suele ser insuficiente para restablecer la tranquilidad y, en cambio, es más probable que sea contraproducente.

A medida que la interrupción continúa, también comienzan a aparecer grietas entre el gobierno y otras instituciones fundamentales para el estado; es decir, la policía, el ejército, los medios, entidades políticas, burocráticas, y económicas. Por lo general, tales grietas conducen a desertiones; y entre mayor es el número de éstas, más devastadas se ven las capacidades básicas de las que depende un autoritario para gobernar (control de recursos materiales, recursos humanos, las habilidades y conocimiento de la gente, el ambiente informativo, y la capacidad de sancionar). Finalmente, al quedarse sin la cadena de mando con la que ejecutan sus órdenes, los tiranos se quedan sin opciones y son retirados de su posición gracias a la presión noviolenta sostenida. El resultado es, a menudo, un cambio general entre la población.

Habilidades contra condiciones

Es importante examinar los factores que determinan los resultados después de la incidencia creciente y el impacto de la resistencia civil. Entonces hay que preguntarse, ¿las condiciones previas al inicio del conflicto determinan quién triunfará, el movimiento o el autoritarismo? o ¿la victoria de alguno de los dos lados es determinada en mayor medida por las decisiones estratégicas y las habilidades con las que el conflicto se libra?

*Una parte crucial de la misión del *International Center on Nonviolent Conflict* (del que somos parte) es argumentar que las habilidades están en un equilibrio más importante que las condiciones que determinan la trayectoria y desenlace de un movimiento*.

*Este punto suele lograr un significativo retroceso en la voluntad del opositor para usar la violencia. “La resistencia noviolenta sólo funciona contra adversarios benignos o blandos”, es una frase frecuente. Sin embargo, convenientemente se tiende a olvidar la derrota del régimen del *apartheid* en Sudáfrica, de Pinochet en Chile, de Marcos en Filipinas, o el régimen comunista en Polonia. Los ejemplos más recientes incluyen a Hosni Mubarak en Egipto, y a Ben Ali en Túnez. Ninguno de estos regímenes puede considerarse blando, benigno o indispuerto a utilizar la represión severa.

Estos ejemplos cualitativos son apoyados por análisis cuantitativos. En 2008, la organización *Freedom House* publicó un informe de investigación que examinó varios factores estructurales y su influencia en la resistencia civil de 64 transiciones de gobiernos autoritarios entre los años 1975 y 2006. Aquí hay un fragmento de su conclusión clave:

... ni los factores políticos ni ambientales examinados en el estudio tuvieron un impacto estadístico significativo en el éxito o fracaso de los movimientos de resistencia civil... [L]os movimientos civiles tienen la misma posibilidad de triunfar

en países menos desarrollados y pobres tanto como sucede en sociedades más desarrolladas y prósperas. El estudio tampoco encuentra evidencia importante de que la polarización étnica o religiosa tenga un impacto mayor en las posibilidades del surgimiento de una oposición civil cohesionada.³

El único factor estudiado en el informe que tiene una influencia estadísticamente significativa en el surgimiento y desenlace de los movimientos de resistencia civil, es la centralización gubernamental. Los autores escriben que:

El estudio sugiere que los altos grados de centralización se correlacionan positivamente con la emergencia de un movimiento civil sólido con el potencial de desafiar la autoridad del régimen. Lo contrario también parece ser cierto; a mayor grado de descentralización, menor es la probabilidad de que surja un movimiento civil eficaz.⁴

Por tanto, mientras el informe encuentra una condición socio-ambiental que influya en las trayectorias de los movimientos de resistencia civil, sus resultados generales debilitan fuertemente las afirmaciones de que las condiciones son determinantes en el resultado de dichos conflictos.

Tres años después, en su premiado libro de 2011, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*, las académicas Erica Chenoweth y María Stephan analizaron rigurosamente 323 campañas violentas y noviolentas entre los años 1900 y 2006.⁵ Sus pioneros hallazgos mostraron que las campañas noviolentas triunfaron un 53% de las veces, frente a un 26% de las campañas violentas.⁶ Por otro lado, mientras la represión estatal y otros factores estructurales pueden influir en las perspectivas de éxito de una campaña de resistencia civil (aunque suele ser por menos de lo que comúnmente se supone; en el caso de la represión estatal violenta, las tasas de éxito solo se redujeron en un 35%), no encontraron condiciones estructurales que fueran determinantes en los resultados de los movimientos.⁷ Después de evaluar a fondo los datos, concluyeron que “la evidencia sugiere que la resistencia civil a menudo tiene éxito independientemente de las condiciones sociales-ambientales que muchas personas asocian con el fracaso de las campañas noviolentas.”⁸

Estos resultados revelan cuan erróneas son las premisas en las que se basa el conocimiento convencional sobre la resistencia civil. Por lo general, las habilidades y las elecciones estratégicas importan más que las condiciones al momento de determinar los resultados de estos conflictos. De hecho, esto no es sorprendente si consideramos que la primera decisión estratégica tomada por los opositores a una tiranía se convierte en la forma de lucha. Si tiempo demuestra que las condiciones externas son clave a la hora de determinar el resultado, entonces perderá importancia la decisión estratégica sobre cómo luchar por la gente que desafía a una tiranía. De igual manera, las tasas de éxito entre los conflictos violentos y noviolentos en muchos casos será el mismo.

Pero eso no es lo que indican los datos. Entre 1900 y 2006 los movimientos del poder popular han sido doblemente efectivos, y estudios de caso recientes muestran que el diferencial en las tasas de éxito no ha cambiado significativamente.⁹ Algunos pueden contrarrestar esto afirmando que los resistentes civiles eligen las batallas que son más fáciles de ganar, pero

Chenoweth y Stephan se anticiparon a ese argumento y muestran que “... la gran mayoría de las campañas noviolentas han surgido en regímenes autoritarios... donde incluso la oposición pacífica en contra del gobierno puede tener consecuencias fatales.”¹⁰

El economista y ganador del Premio Nobel, Thomas Schelling, tenía razón en un ensayo que escribió hace más de cincuenta años en el libro *Civilian Resistance as a National Defence: Nonviolent Action against Aggression*. Esto es lo que concluyó:

El tirano y sus sujetos están en posiciones un tanto simétricas. Pueden negarle la mayor parte de lo que quiere: pueden solo si tienen la disciplinada organización de rechazar la colaboración. Y él puede negarles casi todo lo que quieran: se los puede negar usando la fuerza bajo su control... Se trata de una situación de negociación en la que cualquiera de los bandos, si están adecuadamente disciplinados y organizados, pueden negar la mayor parte de lo que el otro bando desea; y sólo resta por ver quién gana.¹¹

De acuerdo con Schelling, las tácticas elegidas por los resistentes civiles tienen costos y beneficios, al igual que las tácticas utilizadas por su adversario autoritario. El ganador es el protagonista que distribuye estos costos y beneficios de forma más eficiente para su lado. El habilidoso líder de la resistencia civil quiere crear inquietud con el fin de maximizar las deserciones del otro bando; y quiere emplear tácticas de forma óptima donde las perturbaciones relativamente pequeñas conduzcan a un gran número de deserciones. El habilidoso autoritario, por su parte, necesita forzar la obediencia, incluso a través de la violencia; y trata de usar óptimamente el mínimo de violencia para alcanzar el máximo de obediencia. La acumulación de deserciones a la obediencia frente a frente determina quién gana.

La lista de control

Si las habilidades y la elección estratégica son los factores más influyentes para el desenlace de los movimientos de resistencia civil, entonces debemos ser capaces de identificar sus capacidades compartidas, habilidades y elecciones a través de una serie de acciones que forman los denominadores comunes del éxito. Se pueden analizar muchos aspectos del movimiento, pero cuando destilamos la multitud de variables encontramos que las tres capacidades clave de los movimientos de resistencia civil exitosos son:

1. Capacidad para unificar a la gente
2. Planificación operativa
3. Disciplina noviolenta

Cuando estas capacidades están presentes en un movimiento de resistencia civil, se establece el escenario para que tres poderosas tendencias se manifiesten, las cuales tienen gran impacto en el éxito del movimiento. Estas tendencias son:

1. Incrementar la participación civil en la resistencia
2. Disminuir el impacto de la represión y hacerla contraproducente
3. Incrementar las deserciones en el adversario de un movimiento

Tomados en conjunto, nos referimos a estos tres atributos y a las tres tendencias como "la lista de control." Creemos que el alcanzar estos atributos y tendencias aumentará significativamente la probabilidad de éxito. En este sentido, la lista de control no es una fórmula que garantice un resultado, sino un marco que ayuda a la gente a organizar su pensamiento y mejorar su eficacia.

Con este fin, una función de la lista de control es acabar con la sensación de desorientación que puede presentarse en un conflicto. La complejidad es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrenta un movimiento de resistencia civil; y en la niebla de un conflicto se pueden presentar dificultades al momento de discernir qué factores son más importantes en la toma de decisiones. Nosotros sostenemos que si un activista o un observador externo quiere evaluar las perspectivas del movimiento, el preguntarse si estas tres capacidades y tres tendencias de la lista están presentes proporcionará una base sólida al evaluar el estado actual del movimiento, sus fortalezas, debilidades y perspectivas de éxito.

La siguiente es la lista de control que elaboramos:

1. Capacidad para unir a la gente

Los autoritarios son expertos en aplicar el "divide y vencerás", y aquellos quienes los desafían deben tener más destreza para crear unidad. La construcción y mantenimiento de la unidad son procesos multifacéticos; no obstante, lo más importante al llevarlos a cabo es desarrollar y compartir una visión inclusiva para el movimiento de resistencia civil. Para alcanzar esto, se necesita que los organizadores del movimiento tengan un profundo conocimiento de los agravios, aspiraciones, cultura, y valores de los distintos públicos a los que desean movilizar. Este conocimiento es la base del desarrollo y la comunicación de una visión ampliamente apoyada y con el poder de movilizar a la gente. Las visiones efectivas resuenan con la experiencia personal y los sentimientos de las personas comunes, y al mismo tiempo convocan a participar en la resistencia civil colectiva.

Otro aspecto crítico en la construcción de unidad es la presencia de un liderazgo y una estructura organizativa que tengan legitimidad. La participación en un movimiento es voluntaria y, en consecuencia, los líderes no tienen formalmente la autoridad de mando y control sobre la población movilizada. Esto significa que las decisiones en un movimiento deben llevarse a cabo de manera que sean legítimas ante el público al que se pide movilizar. Cada movimiento desarrolla su propia forma de hacerlo, unos más jerárquicamente, otros de forma más descentralizada, y algunos con una combinación de ambos. Independientemente del liderazgo de un movimiento y su estructura de organización, se puede decir que hay maneras diferentes de liderar, y que la unidad implica la armonización de dichas maneras. Por cada titular o líder nacional carismático natural, hay muchos líderes locales que necesitan ser muy hábiles al desarrollar coaliciones, negociaciones, e incluir los intereses de los distintos grupos. Es la capacidad de los distintos líderes (de diferentes niveles, regiones, o que representan a grupos distintos) la que les permite trabajar juntos y sostener la unidad por mucho tiempo.

Podemos ver evidencias de ambos aspectos de unidad en la resistencia civil aplicada por el

movimiento contra el *apartheid* en Sudáfrica, en los años ochenta. Durante esa década brotaron cientos de grupos civiles locales que abogaban por demandas municipales, como agua limpia o el acceso a servicios. También se unieron bajo una visión común para así terminar con el *apartheid* y alcanzar la reconciliación nacional. Estos grupos civiles, que se fusionaron en el Frente Unido Democrático, tenían líderes locales con la capacidad de conducir tácticas descentralizadas de temas locales de forma efectiva (boicots de consumo) y, al mismo tiempo, comunicarse y colaborar con estructuras de organización más grandes, así como con los líderes del movimiento nacional.

2. Planificación operativa

Librar una resistencia civil eficaz es mucho más complejo de lo que comúnmente se supone. Cuando la gente piensa en una resistencia civil, la imagen que aparece es la de la protesta, y sin embargo esa es sólo una de las cientos de tácticas disponibles. Los movimientos más efectivos entienden qué táctica elegir, cuándo, dónde, cómo, quién debe ejecutarla, cuál es el objetivo, y entre qué orden de tácticas debe realizarse.

La respuesta a estas preguntas requiere una planeación adecuada basada en un análisis detallado de las fuerzas del movimiento y del oponente; de sus debilidades, oportunidades y amenazas, así como del ambiente del conflicto y de las partes comprometidas (neutrales o no), incluyendo a miembros de la comunidad internacional que puedan influir en el conflicto. A partir de esta información, los movimientos pueden desarrollar objetivos que correspondan con los planes operativos efectivos a corto, mediano y largo plazo. Mientras esos planes evolucionan de acuerdo con los acontecimientos en el terreno (tal y como lo hacen todos los planes), el proceso de planificación y la mentalidad son los aspectos más críticos que los participantes del movimiento tienen que desarrollar por encima de cualquier plan en particular.

A propósito, es en la planificación operativa dónde vemos la interacción más clara entre las habilidades y las condiciones en un conflicto. La base para la planificación operativa es una evaluación de las condiciones -favorables y desfavorables- de cara a un movimiento. El movimiento planea entonces explotar las condiciones favorables, y superar, transformar y eludir las condiciones adversas a través de sus habilidades y elecciones estratégicas.

Un claro ejemplo de la planificación operativa se puede ver en el movimiento polaco Solidaridad, en los años ochenta. Debido a que los trabajadores comprendían cuáles eran sus fortalezas y capacidades, pudieron incorporar una demanda poderosa y políticamente realista a los sindicatos independientes (pero se contuvieron de llamar a terminar con el régimen comunista, meta hasta entonces inalcanzable); concentraron sus fortalezas en la organización del trabajo y la solidaridad entre distintos trabajadores para atacar la vulnerabilidad económica de su oponente y su falta de legitimidad; y eligieron la eficaz táctica de irse a huelga ocupando sus lugares de trabajo (no marcharon, pues en años anteriores eso los hizo más vulnerables a la represión). Este movimiento aumentó gracias a que los trabajadores echaron mano de las instituciones alternativas, particularmente imprentas y boletines independientes, que se habían desarrollado en la década anterior para facilitar la comunicación entre ciudades. Al elegir un objetivo estratégico, un blanco adecuado, así como tácticas apropiadas dentro de sus capacidades (una huelga de ocupación y el uso de

instituciones alternativas), el movimiento Solidaridad navegó eficazmente por las aguas del conflicto, superó las condiciones adversas, y en 1989 alcanzó su meta final: un estado polaco democrático.¹²

3. Disciplina noviolenta

El mantener la disciplina noviolenta, que es la capacidad de los resistentes a permanecer noviolentos a pesar de la provocación, es fundamental para las funciones dinámicas de la resistencia civil. Con la disciplina noviolenta, los movimientos maximizan la participación de los civiles, incrementan el costo de la represión del oponente, aumentan la probabilidad de que la represión sea contraproducente, y aumentan las probabilidades de que se produzcan más desertiones entre los pilares clave que apoyan al oponente. Como muestra la investigación de Chenoweth y Stephan, estos beneficios contribuyen significativamente con la diferencia en las tasas de éxito entre las campañas violentas y las de resistencia civil.¹³

El alcanzar la disciplina noviolenta requiere que los movimientos tengan confianza de que la resistencia civil es un medio eficaz para encausar su conflicto. La información sobre el funcionamiento de la resistencia, así como su registro histórico, pueden ser de gran ayuda en este sentido. Del mismo modo, una estrategia eficaz que acumula victorias con el tiempo refleja claramente cómo funciona la resistencia civil. Los movimientos también mantienen la disciplina noviolenta al construir una cultura y normas que la refuerzan. Por ejemplo, el movimiento Otpor en Serbia, que derrocó a Slobodan Milosevic, entrenó sistemáticamente a nuevos miembros para que entendieran cómo funciona la resistencia civil y por qué es importante mantenerla noviolenta.

Tales esfuerzos no requieren que un movimiento haga argumentos éticos para permanecer noviolento. Sin embargo, la gente debe reforzar en el otro los beneficios prácticos de la disciplina noviolenta. Asimismo, debe recordar los casos en que la impaciencia o la falta de confianza en la resistencia civil (Siria es el ejemplo más trágico) produjo un cambio hacia las tácticas violentas, con predecibles consecuencias desastrosas.

4. Incrementar la participación de civiles en la resistencia civil

Los altos niveles de participación civil en una resistencia son, probablemente, los mayores indicadores del éxito del movimiento.¹⁴ Esto tiene sentido: entre más personas le retiren su consentimiento y obediencia al poder autoritario, menos fuerza tendrá éste y, como consecuencia, el costo para mantener el control aumentará. Además, creemos que el aumento de la participación civil también incrementa la probabilidad de que la represión sea contraproducente. Gran cantidad de evidencia muestra que a mayor participación civil, mayor es el número de desertiones entre los simpatizantes del oponente.¹⁵

Para ilustrar la importancia de los altos niveles de participación civil hay que considerar las revoluciones en Egipto y Túnez de 2011, las cuales generaron un amplio apoyo entre los diferentes grupos demográficos; grupos religiosos y seculares; hombres, mujeres; jóvenes, adultos y ancianos; trabajadores pobres y de clase media; así como entre poblaciones urbanas y rurales. En contraste, tanto el movimiento estudiantil chino de 1989, como el movimiento

verde de 2009 movilizaron millones y llegaron a los titulares. Sin embargo, ambos fracasaron en sus objetivos; en parte porque ninguno creció lo suficiente como para incluir una participación ciudadana que se extendiera más allá de su base demográfica inicial.

Lograr altos niveles de participación civil en la resistencia es el resultado de los tres primeros puntos de la lista. Una visión unificadora ayuda a construir la cohesión e impulsar la movilización. La planificación operativa infunde confianza y ofrece una gran variedad de tácticas que se acomodan a los distintos niveles de riesgo en las personas, a su disponibilidad de tiempo, y a la capacidad de sacrificarse por el movimiento. Una estrategia eficaz proporciona opciones para que pobres, ricos, jóvenes, viejos, y todos en general, puedan hacer algo para apoyar al movimiento, sin importar el tamaño de la acción. La disciplina noviolenta garantiza que todo el mundo pueda participar (al contrario de las resistencias armadas conformadas por hombres corporalmente aptos). Por último, cabe señalar que los medios noviolentos son más propensos a alcanzar a una franja mayor de la sociedad.

5. Disminuir el impacto de la represión y hacerla contraproducente

Una de las herramientas más poderosas del autoritarismo es la capacidad para reprimir. Por lo tanto, los movimientos eficaces aprenden a reducir el impacto de la represión al tiempo que aumentan su costo. Una forma de hacerlo es a través de la evaluación de riesgos y la decisión táctica, pues no todas las medidas corren el mismo riesgo de ser reprimidas. Mientras las acciones centralizadas, como manifestaciones masivas, se arriesgan a enfrentar la represión, hay otras acciones que desafían aún más la capacidad de represión del régimen, como lo son: tácticas descentralizadas; boicots de consumo, huelgas de permanencia en casa, fingir enfermedades en la escuela, o el despliegue anónimo de pequeños símbolos en lugares públicos. Esto se debe a que algunas de estas tácticas (boicots de consumo) no son tan obvias (con solo mirar a alguien no puedes saber si está boicoteando un producto o no), o a que los autores son difusos o lo niegan (por ejemplo, la huelga de quedarse en casa, pues requiere que la policía realice visitas a la casa de cada trabajador; mientras que los participantes “enfermos” pueden afirmar que realmente lo están).

En Chile, en el año de 1983, los disidentes políticos que se oponían a la dictadura de Augusto Pinochet encontraron la forma de eludir la represión. Una década de detenciones masivas, ejecuciones, torturas y desapariciones dio como resultado una población lo suficientemente aterrada como para organizarse o movilizarse junta. En abril de ese mismo año, los mineros de cobre llamaron a una huelga en las afueras de Santiago, pero Pinochet amenazó con un baño de sangre al enviar al ejército a que rodeara las minas antes de que la supuesta huelga empezara. Ante la magnitud de tal represión, los líderes sindicales cancelaron la huelga, y en su lugar convocaron a un día nacional de protesta y a una ronda de cacerolazos a las ocho de la noche.¹⁶ En estas acciones hubo una participación amplia y sin precedentes, lo que condujo a protestas mensuales. Este fue el primer gran paso para romper la capa de miedo y la atomización, mismas que eran pilares del régimen de Pinochet. El nivel de riesgo de las acciones no sólo fue bastante bajo para los participantes, encima fue irreprimible: las fuerzas de seguridad de Pinochet no encontraron la manera para enfrentar esas tácticas ampliamente descentralizadas.

Otros aspectos de reducir el impacto de la represión, o de incrementar sus costos y la probabilidad de hacerla contraproducente, involucra la articulación de ciertos desagravios en términos apolíticos y en contraposición a la caída del régimen, como manifestantes pidiendo agua limpia y barrios seguros. De igual modo, se deben construir líneas claras de sucesión en los liderazgos, así como acercar las distancias sociales entre los participantes del movimiento y los grupos nacionales e internacionales. De este modo, la represión contra el movimiento será más contraproducente para el régimen. Por ejemplo, en 2010, cuando las fuerzas de seguridad sacaron de un café internet al *bloguero* egipcio Khaled Said y lo golpearon hasta la muerte por exponer la corrupción, el grupo disidente en Facebook "Todos somos Khaled Said" combatió los intentos del gobierno egipcio de tratar de devaluar la vida de Said; dejaron claro que Said tenía mucho en común con los egipcios, y esto provocó que la represión se volviera contraproducente.

6. Incrementar las deserciones en el lado del adversario

A medida que la resistencia civil progresa, se suelen desatar deserciones y cambios en las lealtades de los simpatizantes activos y pasivos del régimen. Por ejemplo, los reformistas y la línea dura dentro del gobierno podrían empezar una lucha pública entre sí por el control. Los intereses económicos pueden presionar al estado para adaptar las demandas del movimiento para que los negocios puedan continuar. Los funcionarios del régimen, como soldados, policías, burócratas, etc., también pueden empezar a cambiar su lealtad; tal vez porque las demandas del movimiento los han convencido, o están disgustados con el régimen, o porque tienen familiares y amigos participando en la resistencia civil. Incluso las élites que simpatizan con el régimen pueden empezar a dudar de la capacidad de éste para sostenerse, y pueden llegar a volverse neutrales, para no terminar en el lado incorrecto de la historia en caso de que la resistencia civil triunfe.

En la Revolución Naranja de Ucrania en 2004, los disidentes buscaron intencionalmente líneas de comunicación con las fuerzas de seguridad y dependían de oficiales militares retirados como intermediarios.¹⁷ Con el tiempo, y a través de sus acciones, la oposición probó que eran noviolentos y razonables; llamaron a que las fuerzas de seguridad trabajaran por el bien de la gente; acercaron la brecha social a través de la fraternidad, mensajes y acciones (por ejemplo, dándole rosas a la policía antimotín). También revelaron la corrupción del régimen en turno, y fomentaron el cambio en las lealtades entre las fuerzas de seguridad. Cuando llegó el tiempo de la represión, soldados y policías simplemente se volvieron neutrales. Algo similar pasó en Serbia bajo el régimen de Milosevic. Sin desertar abiertamente y con cierto entusiasmo, las fuerzas de seguridad simplemente dejaron de llevar a cabo las órdenes del régimen. El 5 de octubre, en el clímax del movimiento Otpor, el policía encargado de tirar químicos dispersantes a la multitud de Belgrado desde un helicóptero se negó a hacerlo. Alegaba que no tenía una buena visión de las multitudes porque el clima no era claro, a pesar de que se trataba de un día soleado. Más tarde comentó que sintió que no podía obedecer las órdenes, ya que sus familiares podrían haber estado entre los manifestantes.¹⁸

Ya sea por el convencimiento o por interés personal, las deserciones como estas son muchas veces resultado de un largo proceso catalizado por el movimiento de resistencia civil. Al igual

que con las anteriores dos tendencias de la lista de control, esta tendencia emerge de un cuerpo unificado del movimiento, de la planificación y de la disciplina noviolenta. Los datos muestran que un alto nivel de participación diversa está relacionado con una posibilidad considerable de desertión; mientras que la unidad, planificación y disciplina noviolenta resultan importantes para inducir las desertiones. Un movimiento puede vivir para luchar otro día y dejar abierta la posibilidad de sumar desertiones siempre y cuando permanezca noviolento y evite convertirse en una insurrección violenta, como fue el caso trágico de Siria en 2011. Si los objetivos de lograr el cambio de lealtad en un régimen no se ven existencialmente amenazados por una insurgencia violenta, el potencial de desertión permanece como una amenaza continua a la cohesión de la estructura de poder del autoritarismo.

Implicaciones para actores externos

Esta lista de control no es sólo una guía útil para los disidentes. Otros sectores pueden aplicarlo también para mejorar su desempeño al relacionarse con estos conflictos. Por ejemplo, la lista de control puede ayudar a los periodistas a reportar la resistencia civil con un mejor entendimiento. Si los periodistas quieren hacer percepciones profundas en un conflicto, la lista de control indicaría que poner a un reportero a hacer conjeturas sobre la violencia frente a un objetivo en llamas, tras la explosión de un coctel molotov en Kiev de principios de 2014, no orienta a las fuerzas participantes de un conflicto. Sin embargo, los factores que proporcionan un análisis innovador serían: la investigación del estado de planificación y unidad en un movimiento, las fuentes de ruptura en la disciplina noviolenta, el aumento de la participación civil, la disminución del impacto de la represión en un movimiento, si las fuerzas de seguridad están obedeciendo órdenes por completo y, por supuesto, las desertiones. Si a esto le agregamos el hecho de que la comunidad empresarial retiró su apoyo al régimen, entonces queda claro por qué el presidente ucraniano Yanukovich huyó el 21 de febrero de 2014, horas antes de que la peor violencia perpetrada por el régimen le explotara. El desarrollo de tales eventos resulta más predecible si uno mira los indicadores correctos desde el inicio.

Si en la segunda mitad del año 2011 los políticos hubieran considerado la lista de control, esta hubiera indicado las posibilidades que había para que la resistencia civil en contra del régimen de Assad en Siria ganara. De igual modo, los continuos cambios de lealtad en el ejército (más allá de los soldados sunitas) hubieran podido entenderse como la esperanza más grande de victoria. Otro indicador también fue el retiro del apoyo de los miembros de la comunidad empresarial. En este sentido, el estímulo dado a principios de 2012 al Ejército Libre de Siria para que luchara contra el restante ejército alauita de Assad, debería haberse considerado como un hecho contraproducente que presagiaba una tragedia.

La lista de control puede ser especialmente útil en el desarrollo de normas que regulan la asistencia externa para los movimientos de poder popular indígenas. Por ejemplo, las primeras tres capacidades en la lista de control se basan en la habilidad, y pueden aumentar a través de un sólido intercambio de información. En virtud del artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los tiranos no pueden restringir el flujo de información a través de sus fronteras, ni pueden castigar a los ciudadanos que retransmitan información a los disidentes. Todos los seis puntos de la lista también pueden conducir el pensamiento hacia

los caminos de la innovación tecnológica y, de este modo, facilitar el desarrollo de las tres capacidades y tres tendencias mencionadas.

La lista de control y los conflictos que darán forma a nuestro futuro

Los ambientes en los que se libran los conflictos no violentos son complejos, y los resistentes civiles, quienes requieren de una buena coordinación de base para secuenciar una serie de tácticas en una estrategia vencedora, a menudo experimentan una sensación de desorientación. El temor natural por tomar decisiones equivocadas en torno a la vida y la libertad de las personas en riesgo, no sólo puede inducir a la pasividad que el tirano busca ver, también puede reforzar la ilusión de la invulnerabilidad del mismo.

La lista de control puede ayudar a que los disidentes corten con este sentido de desorientación y naveguen hacia adelante. Con tantas variables en juego, algunos pueden afirmar tanto que una lista de control para terminar con la tiranía es muy simplista, como que la evaluación de una toma de decisiones críticas durante conflictos futuros requiere una atención primordial sobre los factores determinados en ese tiempo y espacio.

Sin embargo, la lista de control no busca ignorar factores específicos en una situación, sino entender esos factores bajo el contexto de un panorama estratégico más amplio, el cual revela cómo y por qué pueden triunfar los movimientos de resistencia civil. Atul Gawande, quien ha investigado la importancia de las listas de control en una variedad de contextos, escribe que:

Las listas de control pueden defender a alguien, incluso a los experimentados, en contra del fracaso en muchas más tareas de las que creemos. Proporcionan una especie de red cognitiva. Atrapan las fallas mentales inherentes en todos nosotros, defectos de memoria, atención y meticulosidad...¹⁹

Bajo condiciones de verdadera complejidad, donde el conocimiento requerido excede el de cualquier individuo y donde rige lo impredecible... [Las listas de control efectivas] aseguran que los temas estúpidos pero críticos no se pasen por alto... y aseguran que la gente hable y se coordine... para manejar las sutilezas y la imprevisibilidad de la mejor manera posible.²⁰

Puede ser que la lista de control no sea el indicador final de quién prevalecerá, si el tirano o la resistencia civil. Sin embargo, la lista de control puede servir como una serie crítica y continua de indicadores que entienden que las demandas civiles por libertad pueden superar el arraigo de los sistemas autoritarios.

Notas finales

1. En base a la investigación de Erica Chenoweth y Maria Stephan, quienes identifican 105 campañas de resistencia civil buscando el cambio de gobierno en gobiernos y territorios entre 1900 y 2006.

Chenoweth, Erica, and Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works: The Strategic*

Logic of Nonviolent Conflict. New York: Columbia University Press. p. 6

NAVCO 1.1. Información disponible en:

http://www.du.edu/korbel/sie/research/chelow_navco_data.html

2. En base a 67 transiciones por la democracia analizadas entre 1972 y 2005 en la investigación *How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy*. Los autores encuentran que:

"La fuerza de la resistencia civil fue un factor clave en conducir 50 de 67 transiciones, o arriba del 70 por ciento en los países cuyas transiciones empezaron como sistemas dictatoriales que cayeron, y/o nuevos estados surgieron de la desintegración de estados multinacionales. De los 50 países donde la resistencia civil fue una estrategia clave (esto es, en países en donde las transiciones conducidas por fuerzas civiles o países donde hubo transiciones mixtas involucrando un aporte significativo tanto de las fuerzas civiles como de los gobernantes), ninguno era un país libre, 25 eran países parcialmente libres, y 25 no eran países libres. Hoy día [2005], años después de la transición, 32 de esos países son libres, 14 son parcialmente libres, y solo 4 no son libres."

Ackerman, Peter and Adrian Karatnycky. 2005. *How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy*. Washington, DC: Freedom House. Pp. 6-7

3. Marchant, Eleanor, Adrian Karatnycky, Arch Puddington, Christopher Walter. 2008. *Enabling Environments for Civic Movements and the Dynamics of Democratic Transition*. Freedom House special report. July 18. p. 1

4. *Ibid*, p.1

5. Chenoweth, Erica, and Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press. p. 6

6. *Ibid*, p.9

7. *Ibid*, p. 68

8. *Ibid*, p.62

9. Chenoweth, Erica. 2014 *Trends in Civil Resistance and Authoritarian Responses*. The Atlantic Council Future of Authoritarianism Project. 15 de abril.

10. Chenoweth, Erica, and Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press. p. 66

11. Thomas C. Schelling. 1968. "Some Questions on Civilian Defence," in Adam Roberts, ed., *Civilian Resistance as a National Defence: Nonviolent Action Against Aggression*.

Harrisburg, PA: Stackpole Books. p. 304.

12 Ackerman, Peter and Jack DuVall. 2000. *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*. London: St. Martin's Press/Palgrave Macmillan. pp. 113-174

13. Chenoweth, Erica, and Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press. p. 30-61

14. Ibid, pp.30-61

15. Ibid, pp.46-49

16. *A Force More Powerful*, Dir. Steve York. York Zimmerman. 2000. Película.

17. Binnendijk, Anika Locke, e Ivan Marovic. 2006. *Power and Persuasion: Nonviolent Strategies to Influence State Security Forces in Serbia (2000) and Ukraine (2004)*. Communist and Post-Communist Studies 39, no. 3 (Septiembre). pp. 411-429.

18. Entrevista con Nebojsa Covic, Vecernje Novosti, 2 de octubre de 2010.

19. Gawande, Atul. 2009. *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. New York: Picador. p.47

20. Ibid, p.79.

Este capítulo aparece en: Mathew Burrows y Maria J. Stephan (eds.), *Is Authoritarianism Staging a Comeback?*, Washington DC: The Atlantic Council, 2015.