

**SOBRE EL CONFLICTO
NOVIOLENTO
ESTRATÉGICO:**

**ENTENDIENDO SUS
PRINCIPIOS
BÁSICOS**

Robert L. Helvey

Traducción al español por Heladio Díaz

The Albert Einstein Institution

Derechos de Autor © 2004 Robert Helvey
Todos los derechos reservados incluyendo los de traducción.
Impreso en los Estados Unidos de América.
Primera Edición, julio 2004
Impreso en papel reciclado.

Esta publicación ha sido elaborada según
permiso SG-127-02S del
Instituto de Estados Unidos para la Paz (USIP)
del 19 de septiembre de 2002

Esta publicación ha sido impresa con la
ayuda del Fondo por la Memoria de Connie Grice.
Connie Grice fue Directora Ejecutiva de la
Institución Albert Einstein, 1986-1988. Con
su experiencia en el movimiento por los derechos civiles
y su profundo compromiso con un mundo,
pacífico y justo, desempeñó un papel crucial durante los primeros
años de la Institución. Aunque su vida fue
truncada muy pronto, quienes trabajamos con ella sabemos
que habría sido muy feliz de que su memoria
pudiera seguir apoyando la labor de
esta Institución. El Fondo Connie Grice fue
establecido por su esposo William Spencer
y su hermana Martha Grice.

The Albert Einstein Institution
427 Newbury Street
Boston, MA 02115-1801, USA
Tel: USA + 617-247-4882
Fax: USA + 617-247-4035
Correo Electrónico: einstein@igc.org
Sitio en Internet: www.aeinstein.org

ISBN 1-880813-14-9

"Todos los hombres sueñan: pero no en la misma forma. Los que sueñan de noche en los polvorientos recovecos de sus mentes, despiertan en el día para encontrar que era vanidad, mas los soñadores diurnos son hombres peligrosos, porque pueden obrar sobre su sueño con los ojos abiertos, para hacerlo posible"

T. E. Lawrence, *Siete Pilares de la Sabiduría*

Dedicado a los que sueñan de día en la victoria sobre la tiranía.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1	Teoría del Poder Político
CAPÍTULO 2	Pilares de Apoyo
CAPÍTULO 3	Obediencia
CAPÍTULO 4	Mecanismos y Métodos de la Lucha Noviolenta
CAPÍTULO 5	Solución de Problemas
CAPÍTULO 6	Análisis Estratégico
CAPÍTULO 7	Consideraciones sobre Planificación Operacional
CAPÍTULO 8	Operaciones Psicológicas
CAPÍTULO 9	Reflexiones sobre el Pensamiento Estratégico
CAPÍTULO 10	Temor
CAPÍTULO 11	Liderazgo
CAPÍTULO 12	Contaminantes
CAPÍTULO 13	Influyendo en el Público Externo
CAPÍTULO 14	Consultas y Formación

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

APÉNDICES

- APÉNDICE 1 *Glosario de Términos Importantes en
la Lucha Noviolenta*
- APÉNDICE 2 *Métodos de Acción Noviolenta*
- APÉNDICE 3 *Ejemplos de Solución de Problemas
Usando el Formato de Estudios Sustentados*
- APÉNDICE 4 *Formato Sugerido para Preparar un
Análisis Estratégico*

FIGURAS

- FIGURA 1 *Modelo Monolítico del Poder*
- FIGURA 2 *Modelo Pluralista del Poder*
- FIGURA 3 *Pilares de Apoyo*
- FIGURA 4 *Halar vs. Empujar
Pilares de Apoyo*
- FIGURA 5 *Gráfico de Torta - Lealtad*

BIBLIOGRAFÍA

AGRADECIMIENTOS

Sin el estímulo fuerte y persistente de Peter Ackerman del Centro Internacional sobre Conflictos Noviolentos y Harriet Hentges del Instituto de los Estados Unidos para la Paz (USIP¹), yo nunca habría emprendido el desafío de escribir este libro. También quiero reconocer la paciencia y el incentivo de la Sra. Judy Barsalou, Jefe de Programas en el USIP.

El Dr. Gene Sharp, fundador y Director Académico del Instituto Albert Einstein, fue muy útil con sus observaciones y consejos. Como él es la autoridad más destacada en la lucha noviolenta estratégica, yo me rehusaba a cualquier intento con un libro sobre un tema que él ha manejado con tanta habilidad en sus numerosos escritos. Un día, mientras conversábamos sobre mi libro, le manifesté mis reservas, puesto que él ya había escrito la biblia sobre conflictos noviolentos estratégicos (*La Política de la Acción Noviolenta y De la Dictadura a la Democracia*) y su respuesta fue: "¿Cuántos libros se han escrito sobre la Biblia?"

Mi hermano, Frank Helvey, se paseó borrador tras borrador con la mirada crítica de un abogado de apelaciones señalando la necesidad de ser preciso, ya que yo no estaría presente para observar las expresiones del lector o contestar preguntas, como hago normalmente cuando asesoro o doy clases. Constance Meadows nunca mostró justificada frustración al ver regresar el manuscrito tantas veces, para hacerle importantes correcciones.

Hay muchos otros, demasiado numerosos para mencionar, que han influido en mi pensamiento y en mi compromiso de promover la comprensión y el uso de la lucha noviolenta contra regímenes opresivos. A todos ellos, mi reconocimiento. Sin embargo, asumo la plena responsabilidad por cualquier error de obra u omisión presente en este libro.

¹ N. del T. Todas las siglas que aparecen en la traducción son del original en inglés.

INTRODUCCIÓN

El siglo XX fue el siglo más violento de la historia documentada. Dos guerras mundiales causaron la muerte de más de 200 millones de soldados y civiles. Además, hubo muchas locales, pero igualmente terribles, guerras de liberación, guerras de conquista, y guerras internas entre pueblos debido a creencias políticas y religiosas. Es dudoso que hubiera un solo día en el siglo XX en que no estuvieran en curso importantes conflictos armados.

Así como los avances de la ciencia y la tecnología proporcionan los medios para que las consecuencias del conflicto armado produzcan mayor destrucción sobre objetivos militares, también existe la posibilidad de producir mayores daños colaterales, es decir, la destrucción no intencional de la vida y propiedad de los civiles. Este daño colateral se produce no sólo debido a lo letal de las armas específicas, sino también por causa de la gran cantidad de armas que se emplean. Las armas químicas y biológicas de destrucción masiva relativamente baratas por su facilidad de transporte y entrega, tienen consecuencias terribles en forma de daños colaterales a la población civil. La cobertura noticiosa de las "bombas inteligentes" utilizadas en la Tormenta del Desierto a principios de 1990 creó en el público una falsa creencia de que los ataques bélicos pueden ser rápidos, limpios y seguros. Sin embargo, el amplio uso de armas guiadas con precisión en la guerra contra Iraq a principios de 2003 por los Estados Unidos encabezando la coalición, no debe ser considerado como el nuevo estándar para el bombardeo, ya que pocos países pueden permitirse el uso extensivo de estas armas costosas y sus tecnologías de apoyo. Por lo tanto, aun en las guerras locales, incluyendo las guerras civiles, son los civiles quienes siguen llevando la peor parte en la guerra moderna.

Como la Guerra Fría entre la Unión Soviética y Occidente comenzó a descongelarse en las dos últimas décadas del siglo XX, los excedentes de armas pequeñas, artillería, aviones, vehículos militares, y una gran variedad de material de guerra se hizo disponible en el

mercado internacional de armas. Las economías de escala en la producción de armas nuevas (es decir, cuantos más artículos se produzcan se reduce el costo por artículo) también contribuyó a que los compradores dispusieran de más armas a un costo más asequible. Las naciones y las empresas comerciales de armas enviaron sus vendedores para mercadear sus artículos. Esos precios y la disponibilidad de armas, facilitaron a fin de cuentas la escalada mundial de conflictos violentos.

Una pregunta planteada por la evolución de estas tecnologías militares y la proliferación de armas cada vez más destructivas, es si vale la pena o no luchar por algún principio si el resultado del conflicto puede ser la devastación de ambas partes. ¿Quién puede cantar victoria en una guerra que puede destruir tal cantidad de recursos humanos y económicos de una nación, en la que el objetivo de la lucha ni siquiera el ganador puede alcanzarlo? Ante tal destrucción, los adversarios cada vez más han tratado de evitar la guerra a través de políticas de disuasión y negociaciones. Las políticas de disuasión han sido efectivas, sobre todo en la prevención de una guerra nuclear. Sin embargo, donde la paridad en la capacidad de librar una guerra no ha sido claramente establecida, los conflictos armados siguen ocurriendo. Por otra parte, cuando los factores étnicos y religiosos predominan, el análisis para comenzar conflictos puede perder su objetividad.

Habrán siempre ideales por los que vale la pena luchar y opresión que haya que superar. Algunas cuestiones no se pueden resolver solo mediante negociaciones, pero la lucha armada puede no ser una opción viable para una sociedad oprimida, debido a que el estado tiene a menudo el monopolio sobre lo militar y otros instrumentos de coerción política. Esto no significa que los pueblos oprimidos deben elegir entre someterse y librar una lucha armada cuando la derrota es casi segura. Hay una tercera alternativa frente a los conflictos armados para lograr cambios políticos – la lucha noviolenta estratégica. En este libro, la lucha noviolenta estratégica significa:

la lucha noviolenta que se ha aplicado de acuerdo con un plan estratégico preparado sobre la base de un análisis de la situación de conflicto, las fortalezas y debilidades de los grupos enfrentados, la naturaleza, capacidades y requisitos de la técnica de la acción noviolenta, y en especial, los principios estratégicos de ese tipo de lucha.²

² Gene Sharp, *There Are Realistic Alternatives*, (Boston: The Albert Einstein Institution, 2003), 38.

Las luchas por la democracia en Birmania, Bielorrusia, Irán, el Tíbet y Zimbabue son ejemplos de luchas no violentas libradas contra regímenes opresivos en favor de objetivos loables - como ponerle fin a la tiranía y traerle paz con justicia a la gente.

Este libro está escrito con la esperanza de que pueda ser de utilidad para aquellos que están buscando o revisando las opciones no violentas, como alternativa a la lucha armada contra un gobierno opresivo o la ocupación extranjera. No es un libro sobre "cómo" librar la lucha no violenta. Por el contrario, ofrece un esquema que estimula la reflexión sistemática en torno a los fundamentos de la oposición no violenta estratégica a la tiranía del Estado. Incluye información sobre la teoría, la planificación estratégica y las operaciones para librar una lucha no violenta estratégica, que ha demostrado ser efectiva. Esperamos, que el lector encuentre el libro organizado de tal forma que pueda adaptarlo fácilmente para comunicar su contenido a otras personas en distintos entornos de capacitación.

La lucha no violenta estratégica avanza como una alternativa a los conflictos armados, en parte, debido a la probabilidad razonable de que se traducirá en un menor número de vidas perdidas y menos destrucción de la propiedad. Pero incluso si ello no fuera así, la experiencia ha demostrado que la lucha no violenta es un medio eficaz para librar conflictos contra regímenes represivos. Una victoria militar se logra mediante la destrucción de la capacidad del adversario y/o su deseo de seguir luchando. En este sentido, la estrategia no violenta no es diferente de los conflictos armados, excepto porque se emplean sistemas de armas muy diferentes.

Después de adquirir cierta familiaridad con este libro, algunos lectores pueden concluir erróneamente que la preparación de una estrategia y los planes de apoyo para librar una lucha no violenta estratégica entrañan tal complejidad que sólo los grupos de oposición más desarrollados y económicamente consolidados podrían emprender el desafío. No es verdad. El punto de partida para la aplicación de los conocimientos básicos sobre la lucha no violenta estratégica es pensar en esos elementos básicos, y este libro no sólo los aborda, sino que también desafía al lector a pensar en cómo aplicarlos para una causa específica. A diferencia de un manual de vuelo, no hay ninguna lista de control detallada que deba seguirse. En cambio, hay una "lista de control" de ideas y sugerencias para orientar nuestra reflexión al hacer la transición de la dictadura a la democracia.

Cualquier escrito o debate sobre el tema de la lucha noviolenta estratégica debe mucho al Dr. Gene Sharp, Director Académico residente de la Institución Albert Einstein. Él ha dedicado casi cinco décadas a estudiar los conflictos. El Dr. Sharp, mientras estudiaba en la Universidad de Oxford (1960-64), desarrolló una teoría y la comprensión sobre la naturaleza del poder social que es tan fundamental para entender la lucha noviolenta, como lo es el estudio de Clausewitz a la comprensión de la naturaleza y teoría del conflicto militar. Los capítulos 1-4 de este libro se basan o derivan de sus significativas contribuciones al estudio de la teoría y aplicaciones de conflictos noviolentos. Entre las numerosas publicaciones del Dr. Sharp sus tres volúmenes de *La Política de la Acción Noviolenta* (1973) y *De la Dictadura a la Democracia* (1993) son fuentes particularmente importantes para el estudio de la lucha noviolenta estratégica.

Conocí al Dr. Sharp durante una reunión del Programa para Sanciones Noviolentas, cuando asistía a la Universidad de Harvard como Agregado Superior del Ejército de EE. UU. en el Centro para Asuntos Internacionales entre 1987-88, hacia el final de mis treinta años de carrera como Oficial de Infantería de Ejército de EE. UU. Él introdujo su tema con las palabras: "De lo que trata la lucha noviolenta estratégica es de apoderarse del poder político o de negárselo a otros. No se trata de pacifismo, o de creencias religiosas o morales". Estas palabras capturaron mi atención ya que mi percepción de la "no violencia" había estado influida por la época de Vietnam "*hippies*, pacifistas y renuentes al servicio militar". Desde entonces, Gene ha sido mi guía para entender los principios, dinámica y aplicaciones de esta potencialmente poderosa forma de lucha, como colega en la labor de dar respuesta a las solicitudes de información hechas por quienes se dedican a resistir la opresión, y como un buen amigo.

CAPÍTULO UNO

TEORÍA DEL PODER POLÍTICO

El poder político es el conjunto de medios, influencias y presiones disponibles —incluyendo la autoridad, recompensas y sanciones— para alcanzar los objetivos de quien detenta el poder, especialmente los del gobierno, el Estado, y los de aquellos grupos contrarios.

—Dr. Gene Sharp, *La Política de la Acción Noviolenta*

La búsqueda por el poder parece ser un agregado natural de toda la humanidad y sus instituciones. Ocurre entre naciones, en los gobiernos, entre las empresas e internamente en ellas, e incluso entre amigos.³ Tal vez lo más conocido para el ciudadano común son las luchas por el poder que se producen en relación con la asignación de los ingresos fiscales. Legiones de abogados, cabilderos, de especialistas en relaciones públicas manejan los intereses de sus clientes para lograr un trato fiscal preferencial o recibir lucrativos contratos gubernamentales. A veces, los beneficios de dichas asignaciones para la gente que paga los impuestos son cuestionables. Con frecuencia, la influencia sobre las decisiones para tales asignaciones se oculta de la vista del público. Por ejemplo, un rápido examen del presupuesto de defensa de los EE. UU. refleja múltiples casos de legisladores imponiendo aviones, barcos, y armas al Departamento de Defensa de los EE. UU. a pesar de que las dependencias militares no los quieren, en particular si es equipo anticuado, mal diseñado o equipo excedentario inútil. Lo que los gobiernos deciden financiar puede ser inexplicable, al menos para el ciudadano medio que sabe poco acerca de intereses especiales y sus cabilderos. Incluso la forma en que el dinero de los impuestos es

³ El Dr. Sharp hace una distinción entre el poder social y el político. "El poder social puede definirse brevemente como la capacidad de controlar el comportamiento de los demás, directa o indirectamente mediante la acción realizada por grupos de personas, acción que incide en otros grupos de personas. El poder político es ese tipo de poder social que persigue objetivos políticos". *The Politics of Nonviolent Action*, (Boston: Porter Sargent Publishers, 1973) I: 7.

utilizado en última instancia, puede considerarse paradójica. Los ambientalistas expresan asombro, cuando los departamentos gubernamentales encuentran nuevas formas para socavar las mismas leyes de cuya aplicación son responsables. El uso de los ingresos recaudados ha sido siempre un tema político en las democracias, y refleja un aspecto de los esfuerzos permanentes para controlar e influir en el poder.

Sin embargo, con un mayor alcance en cuanto a sus efectos, que la competencia sobre la distribución de los ingresos fiscales, están las luchas por el poder a través del control del gobierno y de la consiguiente relación entre los gobernantes y los gobernados. Cuando la aguja en un *continuum* entre la "libertad y la tiranía" (ciertamente términos subjetivos) apunta fuertemente hacia la tiranía, habrá un deseo de cambio por parte de aquellos que son oprimidos. Qué tipo de cambios y cómo se intentará alcanzarlos dependerá de la comprensión de la naturaleza y las fuentes de poder del lado de los oprimidos. El Dr. Sharp describe dos modelos que ilustran la base del poder en la sociedad –uno monolítico, el otro pluralista.

La Teoría Monolítica del Poder

Un modelo para explicar el poder político, descrito por el Dr. Gene Sharp, se denomina la teoría "monolítica"⁴. La misma muestra el poder centrado en la parte superior de una estructura de poder sólida, rígida [Ver Figura 1]. Los ocupantes del poder representado por este modelo monolítico pueden cambiar por cualquier número de razones, pero la estructura de poder en sí misma, es decir, su coraza piramidal, es permanente como si se tratara de granito, sin importar la combinación de poder interno o la voluntad de cambio desde afuera. Esta teoría asume que las personas dependen de la buena voluntad, apoyo y decisiones de quien detenta el poder y es el gobernante quien determina cómo se ejercerá este poder. Lo deseable es que la posesión de esta estructura de poder cambie a través de un proceso de elecciones organizadas y legítimas. Sin embargo, bajo un régimen tiránico, la decisión de celebrar elecciones es a menudo del gobernante, con los resultados, generalmente, ya pre-determinados. El General Ne Win en

⁴ Un argumento completo de la concepción de Sharp sobre la naturaleza del poder político se puede encontrar en el Volumen I de *The Politics of Nonviolent Action*, págs. 7-10. En el capítulo introductorio de este clásico, Sharp describe un concepto comúnmente mal entendido sobre la estructura del poder político.

Birmania, y Robert Mugabe en Zimbabue, son ejemplos de gobernantes despóticos que ven el fraude electoral como parte integral del proceso. Ocasionalmente los dictadores calculan mal y no toman las medidas necesarias para garantizar el resultado deseado de una elección. Por ejemplo, el régimen militar de Birmania se sorprendió cuando autorizó una elección en 1990 y perdió. Su respuesta a este inesperado revés fue negarse a aceptar la voluntad del electorado y encarcelar a dirigentes políticos de la oposición.

Los regímenes autoritarios se sienten cómodos cuando su población acepta (o admite bajo presión) esta conceptualización monolítica del poder. El solo hecho de detentar el poder les da la autoridad para imponer y decretar en la gente la obligación de someterse sin que importe su voluntad. El poder coercitivo del Estado en virtud de este modelo es visto como un medio importante y legítimo de imponer su conformidad. El siglo XX ofrece multitud de ejemplos. En los años 1930 y 1940, el líder de la Unión Soviética Josef Stalin causó la muerte de casi 20 millones de personas que eran considerados amenaza real o potencial a su permanencia en el poder—aproximadamente el mismo número de ciudadanos soviéticos que murió durante la guerra contra Alemania en la Segunda Guerra Mundial.

Para socavar y eliminar la tiranía a través del conflicto noviolento, hay que ir más allá de los límites conceptuales de la estructura de poder monolítica y determinar y evaluar la distribución real del poder en todas sus formas. Si bien el modelo monolítico del poder es una herramienta analítica útil para el estudio sobre cómo los déspotas logran, mantienen y transmiten las riendas del poder, utilizar este modelo como una guía reflexiva sobre el cambio político, impone una severa limitación de las opciones a considerar. Así como es importante para los "soñadores del cambio" estar conscientes del modelo monolítico del poder, con el fin de convertir los sueños en acciones, ellos sentirán mayor logro sustituyendo un modelo que visualiza el poder, su obtención, y su pérdida, bajo una luz completamente diferente —por uno con el "pluralismo" como característica rectora.

El Modelo Pluralista del Poder

Otro modelo útil para comprender la naturaleza del poder es el mencionado por el Dr. Sharp como el modelo pluralista [Ver Figura 2].

A diferencia del modelo monolítico, una estructura sólida, rígida con el poder concentrado en la parte superior, esta teoría representa el poder político con aspecto pluralista y frágil. Las fuentes del poder se identifican como atributos de la población presentes en toda la sociedad, con quien posee el poder en condiciones de ejercerlo, sólo en la medida en que la gente se lo permite. En otras palabras, el gobernante sólo puede gobernar con el consentimiento y la cooperación de la gente. Ese consentimiento y cooperación pueden ser otorgados voluntariamente o mediante coacción. El consentimiento puede ser el resultado de la indiferencia por parte de algunos en la sociedad, o incluso la influencia cultural sobre los patrones de obediencia. En cualquier caso, el punto importante del modelo pluralista del poder es que, como es el pueblo quien provee al gobernante con las fuentes de su poder, entonces, la gente puede retirarle también su consentimiento a ser gobernada reteniendo para sí las fuentes de poder que en conjunto ellos le otorgan al régimen.

Según el Dr. Sharp hay seis fuentes de poder que son la clave para la comprensión de su naturaleza pluralista. Como se discutirá a continuación, son estas fuentes de poder indicadas sobre las que se busca el control, influencia fundamental, o su neutralización. Estas fuentes de poder se manifiestan en las organizaciones e instituciones, denominadas "pilares de apoyo", las cuales se examinan en el Capítulo 2.

1. Autoridad

La autoridad es la base para pretender el derecho a gobernar y para exigirle obediencia a los gobernados. Los resultados de las elecciones son a menudo la referencia para validar la autoridad para gobernar. Esta es la razón por la que tantos regímenes autoritarios insisten en la celebración de elecciones y luego adulteran las urnas, intimidan a los electores, limitan las actividades de campaña de los opositores, y se niegan a reconocer o aceptar los resultados desfavorables. La legitimidad es de importancia crítica para cualquier gobierno, y ser percibido excediéndose en la autoridad constitucional o ser un régimen forajido tiene consecuencias potencialmente graves tanto internas como en la comunidad internacional.

Internamente, la aparente pérdida de legitimidad puede convertirse en un factor importante para la legitimación de la oposición política. Utilizando el concepto de "contrato social", la oposición

política puede proclamar que si el gobierno ha cometido una violación real de la constitución de una nación, el contrato celebrado entre el pueblo y el gobierno se ha violado, lo cual servirá de base para renunciar a las obligaciones de obedecer, apoyar y cooperar con el régimen.

Externamente, la pérdida de legitimidad de un régimen puede hacer a la comunidad internacional receptiva a las solicitudes de sanciones económicas y políticas en su contra. El boicot político y económico puede debilitar este tipo de regímenes, tal como sucedió con el régimen del *apartheid* en Sudáfrica y la dictadura en Birmania. La suspensión de Zimbabue de la Commonwealth británica en 2002 fue una poderosa declaración de que el régimen de Mugabe no era bienvenido a sentarse entre los gobiernos democráticos que habían transitado del colonialismo a democracias independientes. Por otra parte, los grupos de la oposición democrática tienen mayores probabilidades de obtener apoyo financiero y moral externo una vez que un régimen autoritario de gobierno ha sido seriamente socavado. En sí mismos, sin embargo, estos gestos internacionales de apoyo nunca son suficientes para eliminar un gobernante del poder. Además, ese tipo de sanciones también puede ser contraproducente si sus efectos hacen más daño a la población que al régimen.

2. Recursos Humanos

El número de personas que apoya, coopera, y cede ante el gobernante es un factor determinante del poder de un régimen. Esto no pretende sugerir que si a la mayoría de la gente no le gusta el líder actual entonces es inevitable un cambio de régimen. Sólo significa que el potencial del cambio está presente. La historia está repleta de ejemplos de opresión de la mayoría por parte de una minoría. Por otro lado, la lucha noviolenta estratégica no puede tener éxito sin el apoyo activo y la cooperación de la mayoría. En una lucha por la democracia, ¡los números son importantes!

3. Habilidades y Conocimiento

Gobernar es mucho más complicado que nunca. A principios del siglo XXI, se acepta ampliamente al Presidente de los Estados Unidos de América como la persona más poderosa del mundo. Sin embargo, este poderoso gobernante sabe poco o nada sobre la compleja actividad del

mantenimiento de aviones y horarios de vuelos, la administración del derecho marítimo, la investigación criminal, recaudación de impuestos, desarrollo de planes de guerra, distribución de alimentos, el desarrollo y servicios a redes de comunicaciones, y una serie de otras competencias. El punto es que las habilidades y los conocimientos provistos por la gente permiten que los gobiernos, en todos los niveles, funcionen. Sin estas contribuciones, un gobierno se derrumba.

4. Factores Intangibles

Si bien es difícil medir su importancia, los factores intangibles tales como la religión, actitudes en torno a la obediencia y la sumisión, un sentido de misión, o las normas culturales pueden afectar la relación del gobernante con el pueblo. Por ejemplo, hubo un período en el cual en algunas sociedades muchos aceptaron el "derecho divino de los reyes", la creencia de que los gobernantes eran representantes de Dios en la Tierra. Desobedecer al gobernante se consideraba desobedecer a Dios. En otras sociedades, como el Japón, el emperador era considerado como un dios-rey. La democracia hubiera sido imposible bajo esas circunstancias. A comienzos del siglo XXI, hubo casos en que en algunos gobiernos se unieron la religión islámica y al poder político tradicional. Si bien es perfectamente adecuado dar "al César lo que es del César", debe haber un debate previo sobre *lo que exactamente* a él le pertenece. Después de todo, la democracia se proclama sobre la creencia de que todo poder que el gobernante tenga le ha sido "prestado" por la gente.

5. Recursos Materiales

"El que paga la fiesta, decide la orquesta" sin duda aplica a la política. El control sobre la economía, la propiedad, los recursos naturales, las comunicaciones y el transporte es un aspecto importante de los límites del poder sobre el pueblo. Por ejemplo, donde el estado posee la totalidad de las tierras agrícolas, efectivamente, controla una parte importante de la vida de las familias campesinas. De igual manera, donde prevalece la censura, la vida de todos los implicados en aquello relacionado con el periodismo está controlada o afectada por el gobierno. En los países donde la industria petrolera ha sido nacionalizada, se depende menos de la población para el ingreso fiscal. El no tener el gobierno que depender de la gente para sus ingresos

fiscales tiene el efecto de centralizar el poder financiero en los gobernantes.

6. Sanciones

La capacidad para forzar el cumplimiento y el apoyo a las leyes del gobierno, incluidas normas y regulaciones, está limitada por el apoyo, la cooperación y la aceptación de la población. Se utilizan sanciones tanto para castigar como para disuadir conductas intolerables. Para que sean eficaces, las sanciones no tienen por qué ser excesivamente duras o extremas, como las ejecuciones o la prisión. Negar o rescindir empleos, eliminar beneficios de jubilación, limitar las oportunidades de estudio y promociones, las restricciones para viajar (negación del pasaporte), la imposición de "nacionalizaciones" de la propiedad, la negación del acceso al agua, y otras sanciones todas pueden ser utilizadas en forma efectiva para promover la sumisión. En algunos regímenes autoritarios, los medios practican la auto-censura porque el gobierno tiene la capacidad de cerrar las editoriales y las cadenas de noticias a través del control de la entrega del papel de periódico o de la revocación de las licencias de radio y televisión. Tales sanciones son frecuentes.

Las sanciones son herramientas de todos los gobiernos. La mayoría de las veces se utilizan para frenar el comportamiento antisocial. En otras ocasiones, se han utilizado como armas para aterrorizar y castigar a la población con fines políticos. Por ejemplo, la Alemania nazi utilizó el castigo colectivo para disuadir futuras acciones de movimientos clandestinos de resistencia al Ejército de ocupación alemán. A comienzos de este siglo, el gobierno israelí justificó el castigo colectivo como medio para disuadir actos de terrorismo. Aparte del hecho de que castigar a un grupo de personas debido a los actos de individualidades puede ser violatorio de los derechos humanos fundamentales, su uso como un medio eficaz de disuasión es cuestionable. De hecho, el castigo colectivo y los asesinatos pueden tener un efecto contrario a lo esperado y deseado. El castigo colectivo puede resultar en una determinación de venganza, más que como elemento disuasivo a futuros actos de violencia.

Resumen

El capítulo 1 examina dos modelos de poder. El modelo monolítico retrata el poder siendo ejercido por una estructura rígida donde el pueblo depende del gobernante. El modelo pluralista considera que el poder se ejerce en forma muy distinta, con el gobernante dependiendo del pueblo. Las fuentes del poder que el pueblo provee al gobernante también se identifican, y al quitarle estas fuentes de poder al gobernante, se imposibilita su capacidad de mando.

Descriptivamente, las diversas estructuras que permiten y sostienen las operaciones del día a día del gobierno se conocen como sus "pilares de apoyo". Por lo tanto, las fuentes de poder se manifiestan en las organizaciones e instituciones dentro y fuera del gobierno [Ver Figura 3, pilares de apoyo]. Los opositores de un régimen autoritario también requieren pilares de apoyo. Cuando pilares de apoyo importantes son suficientemente socavados, el gobierno, o la oposición, se derrumba tal como un edificio se derrumbaría sobre sí mismo cuando su estructura de apoyo se debilita y cede.

CAPÍTULO DOS PILARES DE APOYO

Y Dalila dijo a Sansón: Dime, te lo ruego, de dónde sacas esa fuerza tan grande, y como podrás ser atado para ser dominado.

—Jueces, 16:6

Las organizaciones e instituciones se componen de una mezcla de fuentes de poder identificadas en el capítulo anterior. Las fuentes de poder puestas al alcance a través de estos grupos proveen al gobierno de su capacidad para gobernar. Todo régimen se sustentará en algunos pilares de apoyo más que en otros. Al mismo tiempo, los regímenes autoritarios intentan limitar la expansión y la fuerza de los pilares de apoyo de la oposición. No debería sorprender que en un conflicto noviolento estratégico, el enfoque operacional de la planificación se centre principalmente en la conjunción y capacidades de los pilares de apoyo.

Identificación de los Pilares de Apoyo

La identificación y el análisis de los pilares de apoyo son fundamentales cuando los opositores de un régimen empiezan a pensar en las estrategias noviolentas. Hasta que los pilares principales del régimen se socaven, neutralicen o destruyan, hay pocas perspectivas de reforma política o de cambio de régimen. Por lo tanto, aquellos que libran una lucha noviolenta contra un régimen autoritario, deben prestar mucha atención a las instituciones y organizaciones clave.

Policía

El lema "Proteger y servir" describe la imagen que la mayoría de los departamentos de policía en todo el mundo tratan de proyectarle al público. Sin embargo, la identidad de quien se protege y sirve no

siempre corresponde a la gente. Más bien, esa "cara" del gobierno la mayoría de las oportunidades visible y omnipresente, en ocasiones da prioridad a la tarea de proteger y servir a un régimen corrupto y represivo.

Es una suposición con sentido común que cuando la corrupción es sistémica, la transformación es muy difícil, si no imposible, sin un cambio de régimen. Incluso en las sociedades democráticas, una vez que la corrupción se ha incrustado en el seno de la estructura policial, la transformación sólo puede darse sustituyendo las personas a quienes reporta la policía. El aspecto positivo de que la policía local esté bajo la supervisión de oficiales electos localmente, es que la gente puede hacer a alguien directamente responsable de las acciones del personal del departamento de policía. Donde hay una fuerza de policía nacional, se hace más difícil ejercer influencia sobre el comportamiento de la policía en el ámbito local.

La población no necesita esperar un cambio de régimen para comenzar a cambiar las actitudes y el comportamiento del personal policial. Hay algunos factores a tener en cuenta en relación con la policía. En primer lugar, la policía normalmente vive en las comunidades a las cuales sirven. Por lo tanto, sus familias, parientes, conocidos y amigos han desarrollado una red de relaciones (por ejemplo, escuelas, negocios, organizaciones religiosas y grupos sociales). Si el gobierno, entonces, clasifica a las personas en la comunidad que se oponen al régimen como criminales, espías o terroristas, la policía tiene otro punto de referencia a través del cual evaluar la propaganda del gobierno. El Dr. Gene Sharp, quien vivió en Noruega mientras investigaba sobre la resistencia noruega a la ocupación alemana durante la Segunda Guerra Mundial, disfruta contando historias de la policía local cumpliendo "fielmente" las órdenes de las autoridades alemanas. En una ocasión, la policía local contactó la familia de la persona que iba a ser detenida para pedirle que el sospechoso fuera informado de su inminente detención, con todo y el día, hora y minutos en que la persona vería en su casa a los oficiales que lo detendrían.

En segundo lugar, las fuerzas policiales que cumplen las órdenes de un dictador, en general, no deberían ser vistas como enemigas del pueblo. Son agentes de un sistema que ha fallado. Es el sistema el que necesita ser reemplazado, no los miles de personas honestas y honorables cuya formación y habilidades son necesarias para servir y proteger a una sociedad democrática. Por supuesto, puede haber

algunos que deben ser objeto de enjuiciamiento penal, bajo los cargos de asesinato, tortura, o robo, pero el foco deben ser esos individuos, no todos los que sirven en las fuerzas policiales.

Militares

El uso de la fuerza militar para mantenerse en el poder es considerada como "la carta del triunfo" por los regímenes autoritarios. A diferencia del personal de policía que vive y trabaja en la comunidad local, las unidades militares generalmente están separadas de la sociedad civil, con sus propias viviendas, zonas comerciales, hospitales y escuelas. Esta separación del pueblo tiende a obstruir el desarrollo de relaciones personales entre familias militares y civiles. Cuando un gobierno decide intervenir con las fuerzas armadas en un conflicto político abierto, hay menos tendencia por parte de las unidades militares de moderar el uso de la violencia. Durante el levantamiento en Birmania en 1988, y un año más tarde, en China, los gobiernos enviaron unidades del ejército externas a las áreas de intervención próximas. En estas circunstancias, los soldados eran considerados por las autoridades más confiables que la policía local y la milicia, y, por tanto, más obedientes a las órdenes. En algunos países, donde se prevén grandes manifestaciones, se establecen unidades antidisturbios especialmente entrenadas y equipadas, para distanciar el margen de necesidad de intervención militar.

El lapso para desarrollar planes que socaven la disposición del Ejército a actuar contra civiles que manifiesten, debe anticiparse bastante a la decisión del gobierno de utilizarlo. La clave en cualquier tipo de planes para socavar la voluntad del Ejército de usar sus fuerzas contra los manifestantes, es convencerlos de que sus propias vidas y las vidas de sus familias no están amenazadas y que los soldados profesionales tendrán un futuro seguro bajo un régimen democrático.

Las acciones de las unidades militares como respuesta a las órdenes, se ven influidas por las actitudes, los valores y el profesionalismo de sus líderes. Los oficiales en general se ven a sí mismos como patriotas, leales, y políticamente conservadores. Su "profesionalismo" a veces les lleva a apoyar ciegamente a un liderazgo político. El Estado Mayor alemán de Adolfo Hitler evidenciaba desacuerdo con sus objetivos políticos, sin embargo, desarrollaron los planes militares que materializaban la voluntad del Führer. El punto clave aquí es que Hitler, como líder del partido más grande en el

Reichstag alemán, y al haber sido nombrado Canciller conforme a la Constitución, era considerado el legítimo gobernante.

La integración de los valores democráticos en la cultura militar es un factor importante en la limitación del uso del poder destructivo de los militares contra la ciudadanía. Otro factor es la percepción por parte de los líderes militares de que tendrán un papel importante en un gobierno democrático. Ambos factores requieren tiempo y una cuidadosa reflexión sobre la forma en la cual promover estas ideas. Una razón significativa por la que el movimiento no violento serbio tuvo tan pocas bajas, cuando el Congreso fue tomado por miles de manifestantes en octubre de 2000 (una persona murió de un ataque al corazón, otra murió en un accidente de tránsito) fue la decisión del Ejército de no intervenir en un asunto "político". No hay duda de que esta decisión fue influenciada por el hecho de que el movimiento democrático era claramente el triunfador y los miembros de las fuerzas militares tenían interés de posicionarse en funciones con el gobierno post-Milosevic.

Empleados Públicos

Los empleados públicos son a menudo injuriados, criticados, ridiculizados y subestimados. En ocasiones, estos burócratas del gobierno se cree que son una colonia de hormigas—miles de trabajadores sin nombre, sin rostro, sin sentido, que realizan sus insignificantes tareas yendo de un lado a otro de sus pequeños cubículos. Sin embargo, los líderes políticos, al igual que la "reina" que depende de la colonia de hormigas, no puede sobrevivir sin los obedientes y calificados empleados públicos que realizan esas actividades aparentemente insípidas. Esa es la gente que traduce órdenes en acciones: que expiden los reglamentos, revisan y recaudan impuestos, preparar presupuestos, dirigen escuelas, cargan información en miles de bases de datos, realizan compras para el gobierno, controlan puertos y aeropuertos, personal de embajadas, mantienen los sistemas de comunicaciones, y de hecho, realizan todas las tareas que mantienen funcionales los regímenes. Ningún gobierno puede funcionar sin ellos.

Los grupos de la oposición que adoptan la lucha no violenta estratégica buscando un cambio de régimen y la transformación hacia la democracia deben entender la importancia de ganarse el apoyo de los empleados del gobierno. Pero también deben entender que el propio

modo de vida de los empleados públicos dependerá de su obediencia a su empleador gubernamental, y como tal, pocos empleados pueden oponerse abiertamente al gobierno hasta que haya clara evidencia de que otros pilares de apoyo del gobernante estén seriamente debilitados. Sin embargo, el compromiso con el movimiento opositor por los empleados del gobierno, incluso si no se expresa abiertamente, puede contribuir a hacer que la causa del movimiento avance en formas limitadas únicamente por la imaginación.

Medios de Comunicación

Si un movimiento popular por el cambio democrático quiere tener éxito, debe tener los medios para comunicar sus mensajes a su público receptor. Los regímenes autoritarios lo saben y tratan de negar o limitar dicho acceso, lo que lleva a la creación de centros de guerra cibernética y leyes draconianas que restringen la posesión o el uso de computadoras y máquinas de fax. Birmania, por ejemplo, ha impuesto largas penas de prisión por las máquinas "sin licencia". La propiedad y el uso de teléfonos satelitales, a veces se limita y los gobiernos en ocasiones interfieren las transmisiones de las televisoras de los grupos de la oposición y de la radio extranjera, en un intento de bloquear la información al público.

El control de la prensa y otras formas internas de comunicación de masas por parte de un gobierno opresivo, puede realizarse fácilmente. El establecimiento de juntas de revisión de publicaciones que exigen se les presenten todos los libros, revistas y periódicos antes de su distribución, ha sido a veces muy eficaz. Hay una fuerte inclinación a la auto-censura, cuando la revisión no se produce hasta después que todos los gastos para publicar han sido efectuados. Se les puede revocar la licencia a periódicos, otras publicaciones y estaciones de radio y televisión, sus equipos decomisados y sus propietarios y editores intimidados físicamente. Para superar estas limitaciones internas, las producciones fuera del país se han hecho bastante comunes, sea que se trate de una estación de radio birmana transmitiendo desde Noruega o de una televisora iraní en California lanzando entrevistas con líderes de la oposición a audiencias en Teherán. La posibilidad de comunicación de masas con origen en un país fuera de las fronteras de cualquier otro país, también se ejemplifica con el movimiento pro democracia serbio. Más de 60 toneladas de

volantes fueron enviados y distribuidos en el país pocos días antes de la elección de 2000.

Comunidad Empresarial

Incluso bajo los regímenes autoritarios socialistas más centralizados, las comunidades empresariales desempeñan un papel importante en la economía. Ellas suministran a la gente los bienes y servicios que el gobierno no provee. A menudo, los gobiernos aprueban tácitamente las actividades ilegales del mercado negro, para reducir los casos de frustración pública producto de la politización y que da lugar a la escasez en bienes de consumo.

Hay un inconveniente al trabajar con las comunidades empresariales, sobre todo extranjeras y transnacionales. Se trata de una percepción de que las empresas internacionales prefieren trabajar con regímenes autoritarios en lugar de hacerlo con gobiernos democráticos y más abiertos. Hay menos puntos de coordinación una vez que el gobernante ha sido convencido de los beneficios de los acuerdos. Las condiciones de trabajo, salarios, y sindicatos son a menudo asuntos que el gobernante puede manejar tranquila y eficientemente. El punto es que a las empresas internacionales puede no importarles mucho si un gobierno es democrático o tirano. Lo que a ellas les importa son las ganancias. El reto para un movimiento democrático es convencer a estas empresas de que el cambio viene y que en el futuro, puede ser importante para ellas ser percibidas como si al menos hubieran sido neutras en las acciones que han tomado.

Desde una perspectiva positiva, los miembros de las comunidades empresariales extranjeras y locales tienen a menudo redes de contactos con empresas locales, regionales y extranjeras. Cuando es de su interés hacerlo, pueden proporcionar importantes recursos, incluyendo dinero, mensajería, y asesores para la lucha democrática.

Jóvenes

Una de las principales preocupaciones de los regímenes autoritarios es evitar que los jóvenes se politicen, a menos que esa politización sea en apoyo y controlada por el gobierno. Mientras a los estudiantes y a otros jóvenes no se les permita convertirse en un desafío organizado para la

estabilidad del gobierno, los grupos de la oposición se ven privados de la tradicional vanguardia que acelere el cambio político. Son muy conocidos los métodos mediante los cuales algunos gobiernos alejan a los estudiantes de participar activamente en los movimientos políticos de la oposición. Por ejemplo, a aquellos que abiertamente se oponen al régimen se les niega oportunidades de educación. Además, las escuelas pueden mantenerse cerradas o se crean múltiples centros de estudio para prevenir la formación de grupos grandes. Largas penas de prisión pueden imponerse por la violación de distintas leyes que restringen la libertad de expresión y la libertad de reunión. Se pueden establecer programas para la juventud manejados por el gobierno, en los cuales se les proporciona el dinero, alimentos, ropa y armas a cambio de que los estudiantes intimiden a los partidos políticos de oposición.

Hay quien ha tratado de explicar por qué los jóvenes están a menudo dispuestos a aceptar los riesgos de estar al frente de los movimientos revolucionarios, sugiriendo que los jóvenes no tienen "nada que perder". En general, es cierto que los jóvenes tienen menos tendencia a mostrar apego significativo por un empleo, y es menos probable que tengan grandes responsabilidades familiares. También demuestran un juvenil entusiasmo por la vida y la creencia en su propia inmortalidad. Estas razones son sólo una pequeña parte de la explicación de su participación, porque los jóvenes tienen cosas aún más importantes que perder—sus vidas y su futuro. Es más importante, sin embargo, no lo que se podría perder, sino más bien lo que podría ganarse al vivir en una sociedad libre y justa que impulse la participación de los jóvenes. Los jóvenes no suelen racionalizar su cautiverio bajo la tiranía. Ni aceptan generalmente como un hecho, la imposibilidad del cambio. Los jóvenes tienen el instinto, pero poco matizado por la experiencia, para diferenciar la verdad de la mentira y el bien del mal sin las numerosas gradaciones de un *continuum*. Es esa claridad intelectual la que los motiva.

Una palabra de advertencia es necesaria cuando se considera el reclutamiento de estudiantes y otros jóvenes en un movimiento democrático. Como grupo, se atreven a arriesgarse en todas las facetas de la vida. Sin una orientación clara y disciplina, sus acciones pueden ser exageradas, y pueden, si son provocados, exteriorizar las mismas características delincuenciales de las personas utilizadas por un régimen autoritario. Un "código de conducta" es importante para todos los participantes en un movimiento, pero es especialmente importante para las organizaciones de jóvenes, y es imperativo que el código de

conducta vaya acompañado de formación y un liderazgo fuerte que reduzca las posibilidades de conductas destructivas.

Trabajadores

Sin duda, las fuerzas de la globalización han hecho la vida más difícil para los trabajadores en todas partes. Los sindicatos se han debilitado en los países desarrollados donde las empresas amenazan con trasladar puestos de trabajo a sitios donde los costos laborales son más bajos. En los países en desarrollo, los gobiernos pueden estar más interesados en los beneficios económicos de la producción que les sea transferida, que en las condiciones mínimas de seguridad en sus lugares de trabajo, salarios decentes, o los derechos de los trabajadores. Democracia, estado de derecho y libertad de asociación, son pasos para rectificar el desequilibrio de poder que da lugar al abuso de los trabajadores.

Puede ser difícil organizar a los trabajadores, pero, una vez que la organización está en marcha, la unidad puede propagarse con rapidez. Recordemos que el movimiento democrático en Polonia se catapultó a la victoria después de que los electricistas iniciaron una huelga en el astillero de Gdansk.

Un sector laboral de especial interés para los planificadores de la lucha noviolenta estratégica es el transporte y las industrias conexas. Cualquier interrupción del movimiento de mercancías, personas y servicios puede tener inmediatos costos económicos y políticos para el régimen. Al mismo tiempo, los planificadores estratégicos necesitan considerar las posibles consecuencias imprevistas si se le niega a la población los alimentos y otros productos esenciales.

Organizaciones religiosas

Históricamente, la religión organizada ha desempeñado un papel importante en la lucha política contra la tiranía—sobre todo del lado que aspira el cambio, pero a veces no ha sido así. A menudo, las organizaciones religiosas tienen redes, tanto espirituales como financieras, a través de las sociedades en las que operan, desde las élites de ricos hasta las clases más bajas de la sociedad. También, porque los líderes religiosos suelen estar bien preparados en el funcionamiento de la sociedad, así como en la religión, generalmente

son respetados por sus seguidores y otros que conocen su labor, y a menudo pueden influir en las actitudes y el comportamiento de los demás mucho más allá de las enseñanzas moral y religiosa. También pueden agregar el aspecto espiritual a un movimiento de oposición, e incluso convertirse en los más elocuentes voceros de la oposición misma. Por otra parte, pueden ser igual de efectivos en las denuncias de los intereses especialmente mezquinos de un régimen tiránico. Por lo tanto, los líderes de los movimientos deben adaptarse a la tarea de fomentar el apoyo de líderes religiosos o socavar la influencia destructiva que ellos puedan tener.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Cualquier grupo u organización que pueda funcionar fuera del control directo y la supervisión del gobierno es un activo potencial para un movimiento democrático. Las ONG internacionales pueden recaudar fondos, comunicarse directamente con diferentes audiencias, obtener conocimientos especializados necesarios desde el extranjero, y aportar ideas derivadas de las experiencias de otros movimientos democráticos. Las ONG en el país tienen a veces bastantes limitaciones en cuanto al alcance de las actividades que les están permitidas y en sus fuentes de financiación. Sean nacionales o externas, las ONG a veces están infiltradas con informantes del gobierno, pero en la mayoría de los casos es poco probable que esto sea un problema grave. Un valor importante de las ONG en un conflicto no violento, es que ofrecen servicios al público y demuestran así que la gente no tiene por qué ser totalmente dependiente del gobierno. Las actividades de las ONG pueden debilitar la coercitiva, aunque sutil cohesión, que los regímenes autoritarios requieren para lograr la obediencia de la sociedad.

Un ejemplo espectacular de la eficacia de una ONG que socava la dependencia de la gente en un gobierno autoritario, se produjo en Birmania poco después que el general Ne Win tomara el poder en 1962. La parte occidental del país en el estado de Arakan sufrió una devastadora inundación. Según los informes, un misionero católico de inmediato informó por radio a misioneros en otras partes del país y en la India sobre la necesidad de asistencia. La respuesta fue rápida y eficaz, con alimentos, ropa y materiales de construcción que llegaron a los pocos días. Cuando el régimen finalmente envió los equipos para evaluar los daños, se dieron cuenta de que no era necesaria la ayuda del gobierno y que la gente había solucionado la crisis por su cuenta. Se

supo que Ne Win se puso tan furioso por el incidente, que fue ésta la causa de la expulsión de los misioneros cristianos de Birmania.

Es necesario recordarle, sin embargo, a los movimientos democráticos, que las ONG pudieran tener sus agendas propias. Es importante entender cuáles podrían ser esas agendas y asegurarse de que exista compatibilidad con las metas y objetivos del movimiento democrático.

Otras fuentes de apoyo son las organizaciones profesionales, los partidos políticos, las empresas y los gobiernos extranjeros, sea individualmente, o través de organizaciones internacionales. No deben pasarse por alto los pequeños grupos dentro de una comunidad, establecidos por intereses específicos, como los círculos de costura, clubes de caza y pesca, clubes de libros, grupos de estudio de idiomas, clubes de motos, de senderismo y excursiones, observación de aves, numismática, jardinería y los clubes deportivos. La lucha noviolenta estratégica requiere tanto el control sobre las fuentes de poder como la participación activa de la población. Las organizaciones poseen las fuentes del poder y proporcionan las estructuras para las acciones colectivas.

CAPÍTULO TRES OBEDIENCIA

El hombre nace libre, pero en todas partes se encuentra encadenado

—Jean Jacques Rousseau, El Contrato Social, Libro 1, Cap. 1.

En un intento de dar respuesta a comentarios como el anterior, el Dr. Gene Sharp planteó las siguientes preguntas:

¿Cómo es posible que un gobernante pueda lograr y mantener la dominación política sobre gran parte de sus gobernados? ¿Por qué ellos en tal proporción se someten a él y le obedecen, incluso cuando es evidente que hacerlo no está en sus intereses?⁵

Las preguntas que Gene Sharp plantea en la cita anterior fueron la base de su reflexivo análisis sobre el porqué la gente obedece. Este capítulo, en gran medida, ofrece ese análisis. El modelo pluralista del poder (capítulo 1), la configuración de fuentes de poder en pilares de apoyo (capítulo 2) y la obediencia, son la tríada para entender la teoría y las aplicaciones de la lucha no violenta estratégica. Es esencial, por lo tanto, que exista una comprensión profunda del porqué las personas obedecen, a veces hasta el punto de dar sus propias vidas por causas a las que se oponen fuertemente. La obediencia está en "el corazón del poder político". Un gobernante no puede mandar si la gente no obedece. Es en esta visión sobre la que se levantan las estrategias de lucha no violenta. Si nuestro propósito es motivar a los ciudadanos a retirar su consentimiento a ser gobernados por dictadores u otros regímenes autoritarios, en primer lugar, debemos entender por qué las personas obedecen.

Hábito

La razón por la que obedece la mayoría de las personas es debido al hábito de la obediencia. Estamos acostumbrados a obedecer a quienes tienen autoridad. Desde la infancia, hemos sido sometidos a la

⁵ *Ibid.*, p. 18.

autoridad. Para la mayoría de nosotros comienza con la autoridad de nuestros padres, hermanos mayores, abuelos y otros familiares y la transferimos a los maestros, policías e incluso a los símbolos de autoridad. Por ejemplo, obedecemos las señales de tránsito por costumbre—incluso en las intersecciones de caminos desiertos.

Un objetivo principal del entrenamiento de los reclutas en las fuerzas militares es crearles nuevos hábitos de obediencia. El recluta aprende rápidamente a responder de inmediato y sin cuestionar, las órdenes de su sargento instructor. Las horas de repetitiva instrucción de orden cerrado y supervisión intimidatoria permanente, tienen poco que ver con las destrezas de combate en las guerras modernas, pero tienen mucho que ver con el desarrollo del hábito de cumplir órdenes. Además, las habilidades básicas del soldado, como el uso de armas, están tan profundamente arraigadas a través de entrenamiento repetitivo, que su uso lo forma el hábito, y no necesita de discernimiento alguno.

Aquellos de nosotros que somos adictos al tabaco sabemos cómo es un hábito. No sabemos cuántos cigarrillos fumamos, no podemos recordar cuando los fumamos, y no dejamos de fumar cuando el precio sube a niveles absurdos. Para romper éste o cualquier otro hábito, incluyendo la obediencia a la autoridad, tenemos que tomar una decisión consciente de dejar de fumar, recordarnos constantemente a nosotros mismos esa decisión, y reiterar por qué es importante romper el hábito.

Temor a las sanciones

El miedo al castigo por desobedecer es otra razón del por qué la gente obedece. Cuando violamos la ley, el poder del Estado puede ir en contra de nosotros. Podemos ser multados con un montón de dinero. El Estado puede confiscar nuestra propiedad. El Estado puede ponernos en la cárcel. El Estado puede incluso, ejecutarlos por desobedecer sus leyes. El propósito de las sanciones es castigar al infractor y/o disuadir a otros de desobedecer la misma ley o una similar. Para asegurarse la obediencia, un tirano depende más del miedo que producen las sanciones, que los gobernantes que tienen el apoyo voluntario de la población.

El interés personal

Hay muchas personas que pueden decir que su gobierno les disgusta intensamente, sin embargo, lo apoyan activamente. Esta paradoja se explica adecuadamente examinando el papel del interés individual y las recompensas personales de las que disfrutaban aquellos que apoyan el gobierno. Por ejemplo, ¿cuáles son las recompensas personales que se le otorgan a los miembros de las fuerzas armadas para cumplir políticas impopulares o incluso salvajes? Promociones, condecoraciones, prestigio, privilegios especiales, o las pensiones de jubilación, pueden ser algunos factores. En una economía controlada por el Estado donde la mayoría de la gente está empleada por el gobierno, es parte de los intereses personales no perder su empleo, ya que puede no haber otra alternativa de trabajo. Otros pueden obtener importantes recompensas financieras por apoyar a un régimen. No debemos condenar a todo aquel que apoya un gobierno impopular debido a intereses personales. Cada persona tiene sus propias razones para hacerlo. Muchos creen que no hay otra alternativa. Nuestro reto es demostrarles que desobedecer puede ser de su propio interés.

Obligación moral

El sentido de obligación moral de obedecer es común en todas las sociedades. Esta obligación a obedecer se deriva de:

El bien común de la sociedad. Se puede argumentar que las leyes protegen a todos los ciudadanos. Algunas leyes nos protegen de la conducta antisocial de otros (robo, asesinato, violación). Otras leyes garantizan el bien general de la sociedad (la distribución de bienes y servicios, el reclutamiento de jóvenes al Ejército, los impuestos). A veces incluso podemos creer que se sirve mejor al bien común obedeciendo una regla detestada, porque no creemos que una alternativa mejoraría la vida. Josef Stalin sin lugar a dudas fue un tirano. Sin embargo, millones de personas le obedecían, porque la obediencia se consideraba de interés común para la sociedad. Incluso después de saber que Stalin fue el responsable del asesinato de más de 20 millones de personas, algunos rusos todavía añoran “los viejos tiempos” Podemos percibir la presión de los compañeros como un reflejo de esta obligación moral de obedecer. **Tenga esto en cuenta—la presión de los compañeros funciona en ambos sentidos y**

puede ser una herramienta útil para el cambio de patrones de comportamiento.

Factores suprahumanos

A veces se les da a los gobernantes la imagen de un superhombre o un carácter divino. Cuando a un gobernante se le percibe como un todopoderoso o como la personificación de una religión, es casi inconcebible pensar en desobedecer a ese gobernante. ¿Quién se hubiera atrevido a desobedecer a Adolf Hitler en la cúspide de su mandato? Esta deificación de los dirigentes tiene una larga historia. Durante siglos, la gente ha aceptado el concepto de "dios-rey" y el "derecho divino de los reyes". Otra variante de este enfoque de mando divino es la fusión en el siglo 20 de religión y estado en Irán. Para contrarrestar este factor de obediencia, sólo tenemos que decir la verdad—el hombre no es omnipotente, ni quien gobierna es un agente de Dios.

Identificación psicológica con los gobernantes

Algunas personas ven a sus gobernantes como una extensión de su propia familia. En cierto modo, al igual que los aficionados de un equipo de fútbol sienten alegría cuando su equipo gana o dolor cuando el equipo pierde, un gobernante se convierte en una extensión del individuo. Esto es especialmente cierto si el pueblo y el gobernante han pasado juntos una experiencia difícil, como la lucha por la independencia. (Algunos indignos luchadores por la independencia incluyen a Ho Chi Minh, al general Ne Win, y a Robert Mugabe). Si esta expansión familiar es un factor en la obediencia de una persona, debe construirse un argumento convincente para que tal identificación con el gobernante no se siga defendiendo.

Zona de indiferencia

Algunas personas pueden profesar indiferencia a la mayoría, si no a todas las leyes que ni siquiera remotamente se espera afecten sus vidas diarias. Obedecen simplemente porque el no hacerlo parece dar más problemas que beneficios. Para la mayoría, eso puede ser una

suposición razonable en relación con la mayoría de las leyes. Sin embargo, los problemas pueden surgir cuando las leyes que restringen derechos fundamentales y la libertad invaden esa cómoda zona de indiferencia. Es tarea de la oposición democrática alertar a la población de que la indiferencia a esta invasión ya no es apropiada, ya que contribuye a la esclavitud de la sociedad al hacer que las libertades individuales se vean erosionadas por restricciones cada vez más refinadas, impuestas a la sociedad.

Falta de confianza en sí mismos

Por diversas razones, algunas personas carecen de confianza en sí mismos, en sus decisiones o incluso en su propia capacidad de resistir o desobedecer. Donde se han vivido décadas de régimen autoritario, puede haber poca experiencia en la sociedad para tomar decisiones o pocas oportunidades para desarrollar liderazgo. Quizás algunas personas piensan que sus gobernantes están más calificados que ellos para tomar decisiones. Afecta de manera importante a un movimiento de resistencia, el que sienta que no pueda desafiar al gobierno o participar exitosamente en su propia liberación. Es fundamental para el éxito de la lucha no violenta, restablecer la confianza de la gente en su capacidad para expresar su opinión contundente sobre las acciones de los gobernantes, y entonces actuar a partir de esos criterios. A veces, **lo que creemos es "indiferencia" bien puede ser ausencia de confianza en sí mismos.**

Resumen

Acabamos de revisar varias razones por las cuales el pueblo obedece a sus gobernantes⁶. Ellas contradicen el argumento de que es "natural" ser obedientes. Los seres humanos no están genéticamente predispuestos a ser sumisos. La obediencia es ante todo una combinación de hábitos, temor e intereses—y los hábitos e intereses se pueden cambiar, así como el miedo se puede superar.

⁶ *Ibid.*, 19-25.

CAPÍTULO CUATRO MECANISMOS Y MÉTODOS DE LA LUCHA NOVIOLENTA

... todo lo que yo digo es que cada experiencia mía ha profundizado mi fe en la no-violencia como la fuerza más grande a disposición de la humanidad.

—M. K. Gandhi

Llevar una sociedad de una dictadura a una democracia es difícil, no importa el camino que se escoja. Si la estrategia noviolenta estratégica es el camino seleccionado por el movimiento de oposición, deben tenerse en cuenta las distintas formas o mecanismos mediante los cuales la lucha noviolenta produce los cambios deseados en la relación de poder entre el gobernante y los gobernados. El Dr. Sharp identifica cuatro “mecanismos para cambiar las relaciones de poder” Estos son la conversión, la acomodación, la coerción y la desintegración. Ellos constituyen el marco cognitivo para visualizar la información sobre la dinámica del cambio en las relaciones de poder. Estos tipos de acción noviolenta también son útiles como métodos para activar el cambio o para evaluar los efectos de acciones no violentas o campañas previas.

También se incluye en este capítulo una introducción a las grandes categorías de las acciones noviolentas: Protesta y Persuasión, Nocooperación e Intervención. Ver el Apéndice 2 para un listado de los 198 métodos diferentes identificados por Gene Sharp.

Mecanismos

Las ideas estratégicas de la lucha noviolenta deben pasar de la teoría a la práctica, con el fin de lograr cambios políticos y sociales. Es importante en la transición de las ideas a la acción, la selección por la oposición del mecanismo o proceso preferido para influir en las actitudes y comportamientos de los gobernantes. Esta decisión

entonces, influirá a su vez, en la selección de métodos para lograr los cambios deseados en la relación entre el pueblo y su gobierno⁷.

Conversión

Los mecanismos o procesos utilizados en contra de un oponente para inducir el cambio, describen la intención o el efecto de las acciones no violentas a distintos niveles de intensidad. Puede haber situaciones donde el régimen sea convencido de que sus intereses pueden beneficiarse al adoptar una recomendación o demanda del grupo que lucha. La *conversión* tiene muchas ventajas para este grupo. Que el régimen admita la validez de los propósitos de cambio, podría mejorar la credibilidad y la legitimidad de los líderes de la oposición, reducir los posibles riesgos asociados a la confrontación directa con el Estado, y, muy importante, conservar recursos para emplearlos en etapas posteriores del conflicto. Sin embargo, este mecanismo, que por lo general implica acciones de presión a bajo nivel, a menudo es insuficiente cuando se utiliza contra regímenes autoritarios extremos. No obstante, la selección del tema y la forma de promoverlo, en ocasiones ha logrado éxitos, aún en contra de regímenes muy brutales.

Un ejemplo de conversión utilizada en contra de una dictadura militar se dio en Birmania e involucró la enseñanza de inglés en las escuelas públicas de primaria. Tras el golpe militar de 1962, el general Ne Win decidió que el idioma Inglés era un vestigio del pasado colonial de Birmania y declaró que el inglés no se enseñara en primaria. En ese tiempo, el inglés lo hablaba comúnmente la mayoría de los birmanos como un cómodo segundo idioma. Los observadores también argumentaron una siniestra razón para el cambio. Con el fin de aislar a la gente de ideas e influencias extranjeras, la negación de la oportunidad de aprender inglés no era más que una extensión de las draconianas leyes de censura instituidas. Se impusieron también restricciones a las conferencias en inglés en las universidades. Después de más de dos décadas, se hizo evidente para el régimen que esta forma de censura tenía importantes consecuencias económicas. Los inversores extranjeros se mostraban reacios a crear fábricas donde los obreros y los administradores de nivel medio no pudieran comunicarse en el

⁷ Para una discusión más detallada de los mecanismos y métodos, ver *The Politics of Nonviolent Action* de Gene Sharp, vols. II y III.

idioma internacional de los negocios y el comercio. Los estudiantes universitarios ya no eran aceptados en un gran número de institutos en occidente. Los graduados de la Escuela de Medicina de Rangún ya no eran aceptados en países extranjeros para hacer sus prácticas, ni siquiera admitidos para estudiar especialidades en el extranjero. Después de años de que la comunidad empresarial y activistas pro-democracia abogaran por un mayor acceso a la enseñanza del idioma inglés, el régimen cedió porque estaba convencido de que la concesión podría servir a sus propios intereses.

Si recordamos que la lucha noviolenta estratégica ataca las fuentes del poder, los esfuerzos de conversión en contra de los pilares de apoyo de un régimen pueden ser productivos. El primer paso en este proceso es asegurarse que los miembros de las organizaciones e instituciones afectadas entiendan que ellos no son, como personas, "enemigos del pueblo" y, que de hecho, en una sociedad democrática, serían bienvenidos, apreciados y respetados como miembros productivos. Tan pronto como se logra este objetivo, los miembros de las instituciones afectadas serán más receptivos a informarse sobre la conveniencia del cambio político, y posteriormente, a las convocatorias para acciones específicas.

La conversión es el mecanismo principal para la expansión y el fortalecimiento de las fuerzas pro-democráticas. El hábil uso de la propaganda para contrastar la vida bajo regímenes autoritarios y democráticos y las noticias sobre las acciones noviolentas que ocurren actualmente en el mundo, son útiles en los esfuerzos de conversión. Las noticias sobre manifestaciones, huelgas, boicots y otras formas de protestas son algunos ejemplos de lo que afecta a las actitudes de la gente. Lo que es más importante, una "visión del futuro" con la idea de cómo se podría lograr esa visión, debe ser presentada a la sociedad.

Quizás la fuerza más poderosa en los esfuerzos para la conversión, es demostrar el coraje de quienes se oponen a un régimen autoritario. Los actos públicos de valentía en contra de la opresión anulan el estereotipo que muestra como cobardes a los manifestantes noviolentos. El valor es universalmente respetado, sea que ese valor lo desplieguen los soldados en un campo de batalla o los guerreros noviolentos que enfrentan a un régimen opresor. En algunos casos, el sufrimiento padecido por los miembros de un grupo de oposición puede influir en las actitudes tanto del opresor como de los oprimidos. No siempre el coraje es medido por la sangre derramada por los individuos en nombre de una causa. La voluntad para enfrentar valientemente las

consecuencias de una acción, es una medida real del valor. Por ejemplo, quienes firmaron la Declaración de Independencia Americana en 1776 mostraron una gran valentía al desafiar al Rey de Inglaterra, al igual que en los años 1950 y 60 los activistas de derechos civiles que participaron en las "sentadas" para poner fin a la segregación. Ambos actos de desafío hicieron que la población revisara la imparcialidad en los objetivos de una lucha, por la cual sus defensores estarían dispuestos a correr graves riesgos.

Acomodación

Hay momentos en que un régimen admitirá una solicitud o demanda por parte de fuerzas prodemocráticas, no por respeto o cortesía, sino porque el régimen busca calmar la tensión social, influir en las actitudes de los gobiernos extranjeros, impresionar a los ciudadanos con su preocupación por el bienestar de la población, o cancelar un problema antes de que el sector opositor pueda aprovecharlo para sus propios fines. El régimen no ha sido coaccionado, sino que determina que sus intereses no están directamente amenazados ni se verá debilitado por ceder ante la oposición sobre un asunto en particular. La realidad es que el sostén absoluto del régimen en el poder, ya se ha debilitado y se ha hecho sensible a situaciones que pudieran despertar la hostilidad pública en contra del gobierno. Las noticias periódicamente informan sobre esas muestras de acomodación realizadas por gobiernos totalitarios. El régimen militar de Rangún y los líderes de la China comunista a menudo liberan algunos presos cuando personalidades extranjeras de los países occidentales realizan visitas, con el fin de acomodarse, en parte, a las demandas de reformas políticas. El gobierno israelí rutinariamente realiza gestos simbólicos para satisfacer las solicitudes del gobierno de los EE. UU. para darle trato humano a los palestinos. Estos asuntos que los gobiernos seleccionan para ser ajustados, en su mayoría se consideran irritantes y, en caso de acuerdo, no son una amenaza para su afianzamiento en el poder. En otras palabras, se trata de una decisión que pueden tomar con un mínimo de riesgos aparentes.

Ejemplos recientes de gobiernos que ofrecen acomodación a grupos de la oposición, van desde gestos simbólicos hasta aparentes elecciones libres. Por ejemplo, en respuesta a la creciente protesta pública contra el régimen comunista en Lituania en 1988, su Consejo Supremo esperaba aliviar las tensiones acogiendo las demandas del

movimiento democrático para modificar la constitución, con el propósito de otorgar carácter oficial al idioma lituano y permitir izar la bandera nacional en un sitio histórico. En ese momento, el movimiento democrático, encabezado por un "comité de cooperación", los "Sajudis" y otros grupos de apoyo, se había hecho tan popular y exitoso, que las simples acomodaciones simbólicas por parte del régimen ya no eran satisfactorias⁸. El resultado fue que la oposición aumentó su credibilidad como una fuerza a favor del cambio democrático.

La decisión de Saddam Hussein en 2002 de permitir la observación religiosa es otro ejemplo moderno de acomodación. Aunque Saddam Hussein estaba en control absoluto de la sociedad iraquí, accedió, sin embargo, a las demandas de los seguidores chiitas a llevar a cabo una marcha de miles de personas a un santuario religioso en las afueras de Bagdad. Hussein pudo haber negado la solicitud, y evidentemente tenía las fuerzas militares y policiales para hacer cumplir esa prohibición, pero cedió, posiblemente esperando evitar se reiniciara, una vez más, la oposición abierta y violenta a su gobierno⁹.

El consentimiento a la convocatoria a elecciones libres es una de las acomodaciones más extremas que un régimen puede ofrecer, aunque la confiabilidad de las elecciones casi siempre está comprometida. En las dos últimas décadas del siglo XX, ha habido numerosos ejemplos de regímenes autoritarios permitiendo elecciones "libres" dentro de sus fronteras.

La elección nacional de 1990 en Birmania demuestra cómo los regímenes conspiran contra los resultados de la voluntad del pueblo. Uno de los últimos actos oficiales del general Ne Win de Birmania antes de perder el poder, fue su convocatoria a unas elecciones multipartidistas. Durante meses antes de su retiro en julio de 1988, hubo manifestaciones a favor de cambios políticos, incluyendo elecciones multipartidistas. Ne Win consideró que las elecciones multipartidistas reducirían, si acaso no eliminarían, la abierta oposición a la dictadura. Dada la probada capacidad del régimen de manipular las elecciones, él consideraba que en una elección donde la oposición

⁸ Grazina Miniotaite, *Nonviolent Resistance in Lithuania: A Story of Peaceful Liberation*, (Boston: The Albert Einstein Institution, 2002), 30.

⁹ Según los informes, Saddam estuvo de acuerdo con la marcha con la condición de que no se desplegaran banderas o símbolos. Los manifestantes cumplieron, pero, según un testigo, ellos "golpeaban tan fuerte sus pies que podían ser oídos a una cuadra de distancia"

estaría irremediabilmente dividida, tenía asegurada la victoria en las urnas¹⁰.

Es importante que cuando los grupos seleccionen temas para su posible acomodación, ésta, si se les concede, debe expresarse en términos que hagan que los gobernantes "se vean bien" ante la población. Al mismo tiempo, ésta debe comprender que la acomodación por parte del régimen refleja el poder creciente del movimiento no violento, y que los cambios para mejorar la sociedad no necesitan derramamiento de sangre. El efecto acumulado de la conversión y la acomodación fortalece a la sociedad y la prepara para acciones aún más fuertes.

Las elecciones comúnmente son utilizadas por los regímenes autoritarios para acomodar las demandas de la oposición por cambios políticos. Desafortunadamente, para la población, los líderes de la oposición a menudo asumen ingenuamente que las elecciones serán libres y justas, que la gente podrá resistir la intimidación del gobierno, o que los observadores internacionales asegurarán la integridad del proceso de votación. Las elecciones en Serbia de 2000 y en Zimbabue de 2002, son ejemplos de resultados electorales distintos en elecciones manipuladas.

En Serbia, la oposición política, estableció un sistema de supervisión de las elecciones desde las urnas electorales hasta la oficina central en Belgrado. Tenían un personal de campaña *Get Out The Vote (GOTV)*¹¹ bien entrenado y organizado y un plan de acción, si el gobierno intentaba robarse la elección. Los resultados electorales previos de los grupos de la oposición desde las estaciones de conteo reflejaban una victoria democrática y el resultado fue anunciado antes de que cuadraran los resultados oficiales. Cuando el gobierno reveló que según su conteo, la oposición no había ganado, el pueblo salió a las calles y proclamó su victoria con manifestaciones masivas que ocurrieron en toda Serbia. Las manifestaciones culminaron con una marcha al Parlamento. La preparación fue tan completa que la policía y los militares no intervinieron cuando el nuevo gobierno fue declarado e instalado.

¹⁰ Después de rechazar al principio la idea de elecciones multipartidistas, el régimen de Rangún acordó celebrarlas en mayo de 1990. Para sorpresa del gobierno, la Liga Nacional para la Democracia (NLD), ganó con más del 80 por ciento de los votos. El régimen rechazó entonces los resultados de la elección y reprimió nuevamente a la oposición política.

¹¹ N. del T. *Sal a Votar*

La elección de Zimbabue en marzo de 2002 tuvo un resultado muy diferente. En Zimbabue, el Movimiento para el Cambio Democrático (MDC) de oposición, diseñó su estrategia en torno a una campaña de Sal a Votar junto a la presión internacional por una elección libre y justa. Se le prestó poca atención a un "Plan B", que se activaría si las elecciones se las robaba el titular, Robert Mugabe. Sin embargo, había signos previos de que Mugabe no tenía intención de abandonar el poder. Con promesas de comida y paga, los jóvenes milicianos, armados con palos y cuchillos, se formaron e instruyeron para atacar a los trabajadores del partido de oposición. Los partidarios del MDC y quien se sospechara iba a votar en contra de Mugabe, fueron golpeados e intimidados. El candidato presidencial del MDC fue detenido por traición. La policía y los agentes de inteligencia se prestaron a intimidar a la población. Incluso el día de las elecciones hubo denuncias de ciudadanos que esperando en la fila para votar, fueron golpeados a la vista de los observadores internacionales. Observadores de algunos países europeos fueron deportados. El día de las elecciones se movieron mesas de votación, una estrategia de gobierno que dejó a los votantes sin donde depositar sus votos. Miles de votos no se contaron cuando los resultados se tabularon. Mugabe declaró la victoria. Sin un plan detallado y sin capacidad para hacer cumplir el mandato de la votación del pueblo, el MDC no tuvo otra alternativa que limitar su respuesta a declarar que la elección no había sido ni libre ni justa, y llamar a otra elección. No había garantía alguna de que una nueva elección obtuviera resultados diferentes.

La lección es que las elecciones son demasiado importantes para el régimen como para perderlas, ya que esa derrota supondría la pérdida de legitimidad, tanto internamente como en la comunidad internacional. Por las mismas razones, las elecciones son también muy importantes para que la oposición democrática las pierda. Deben tomarse previsiones que aseguren que la población está dispuesta a validar sus votos en las urnas, con medidas cuidadosamente planificadas que frustren los esfuerzos del régimen para manipular los resultados.

Coerción

La conversión y la acomodación permiten al opresor la opción de aceptar o rechazar las exigencias o demandas de los opositores no violentos, con pocas o ninguna consecuencia inmediata. La coerción,

sin embargo, puede obligar a que se acepten las demandas formalizadas ante el régimen. Al momento en que la coerción sea eficaz, el poder real del régimen ya ha sido significativamente debilitado. Los grupos de oposición deben comprender que los intentos de coaccionar en forma prematura, pueden socavar su propia credibilidad con la población. Las exigencias coercitivas que desafían la existencia misma de un gobierno opresivo, debe hacerse sólo después de una cuidadosa planificación y el análisis objetivo de que las posibilidades de éxito estén dadas. Si el cumplimiento forzado de las demandas no se puede asegurar, hay que considerar un aplazamiento o una reconfiguración de las exigencias.

Los partidos políticos y grupos de estudiantes a veces realizan "exigencias" que no pueden hacerse cumplir. Sería más apropiado informar al régimen los objetivos de la organización, y sólo después de movilizad la población, estos objetivos deberían convertirse en exigencias específicas para perfeccionar las capacidades de planificación estratégica del grupo y socavar las fuentes de poder del régimen. Si, por ejemplo, hay una "exigencia" de una "elección libre y justa", ¿qué sanciones se impondrán al régimen por desestimar el pedimento?

La coerción es exitosa cuando las demandas de la oposición se logran en contra de la voluntad del régimen. En el ejemplo de octubre de 2000 de las elecciones serbias, los grupos de la oposición proclamaron la victoria a pesar de que el régimen de Milosevic anunció que sería necesaria una segunda vuelta en las elecciones. Anticipándose al fraude electoral por parte del régimen, se cumplió antes de la elección un plan extenso para tomar el poder a través de la lucha no violenta estratégica. Cientos de miles de serbios marcharon hacia el edificio del Parlamento y lo ocuparon, sacando en forma contundente al dictador del poder. Milosevic no estaba en posición de oponerse a su expulsión. Sus principales pilares de apoyo ya se habían evaporado. La policía se negó a mantener los bloqueos colocados en las carreteras para evitar la entrada de los manifestantes civiles a Belgrado, y las fuerzas armadas se negaron a intervenir en representación de Milosevic, argumentando que la elección era un asunto político y no algo que requería intervención militar. El retiro de estos dos pilares de apoyo fue el resultado de los intensos esfuerzos realizados durante un período de varios meses para convencer a miembros del ejército, de la policía y del gobierno, que el cambio democrático no disminuiría su

importancia ni daría lugar a una purga en el liderazgo. Milosevic se dio cuenta rápidamente de que había perdido la fuerza.

Si bien ha habido casos en que las amenazas no violentas de coerción se han traducido en victoria para los grupos opositores, las amenazas sin capacidad creíble para actuar le hacen daño a cualquier movimiento, como ocurrió en Zimbabue en 2002, cuando dos llamados a huelga general no llegaron a materializarse. Tomó muchos meses de planificación y coordinación antes de que otra huelga exitosa pudiera llevarse a cabo. Los intentos de coaccionar, sin la capacidad para imponer las sanciones anunciadas, puede resultar en la pérdida de impulso en la lucha democrática, puede disminuir el apoyo activo de la población; y los apoyos internacionales pueden cuestionar la viabilidad del movimiento. Es imperativo que la capacidad de evaluación se revise durante la planificación y ejecución de grandes campañas no violentas, para evitarle a un movimiento esas consecuencias negativas.

Desintegración

Como se mencionó anteriormente, la capacidad de los grupos de oposición para coaccionar al gobernante, es un reflejo de que ya se está dando una redistribución del poder. Una vez que la oposición reconoce que el equilibrio del poder se ha desplazado a su favor, el régimen debería ser atacado en un frente amplio con los métodos más fuertes de no cooperación e intervención. *Si se mantienen estos ataques, el régimen se desintegrará*, porque ya no dispondrá de las fuentes de poder necesarias para mantener su autoridad.

Si la oposición considera necesaria la desintegración de un régimen, entonces no debe reducirse la intensidad y el alcance de las acciones no violentas, hasta que se logre el colapso del régimen. La pérdida de impulso en la oposición, por la razón que sea, puede otorgar al régimen la oportunidad de reafirmar su poder. Al igual que en la fase de "explotación y persecución" de una campaña militar, que se produce cuando la estabilidad de las posiciones de defensa ha sido resquebrajada y el enemigo trata de retirarse, el ataque debe realizarse con la mayor intensidad y la disposición de aceptar mayores riesgos para llevar la campaña a un final anticipado. Sin un plan estratégico, una fuerza militar puede que no responda rápidamente para reforzar una brecha. También así sucede con la lucha no violenta.

Métodos de la Acción Noviolenta

Las acciones noviolentas soportan y reflejan los mecanismos del cambio noviolento. Los métodos disponibles de acción noviolenta para ser usados por la oposición contra un oponente son amplios y variados. En *La Política de la Acción Noviolenta*, Sharp identifica casi doscientos (Apéndice 2), y aclara que esta lista no es exhaustiva. De hecho, se anima el pensamiento creativo para adaptar los métodos a situaciones específicas.

Las acciones noviolentas contra un régimen opresivo con frecuencia enfrentarán violentas represalias. Hay que esperar palizas, tortura, encarcelamiento y otras sanciones (violentas, económicas y sociales). Cuando el gobierno reacciona de esa forma, sin embargo, la amplia publicidad que se le da a tales actos, a menudo puede ser utilizada por la oposición para fortalecer el apoyo de los ciudadanos al movimiento democrático, y para debilitar al régimen mostrando su violencia lo cual suscita dudas sobre su legitimidad. En las organizaciones de lucha durante el siglo pasado, la detención y encarcelamiento eran marcas de honor.

La selección de los métodos apropiados de acción noviolenta depende de los objetivos perseguidos al usarlos. A veces, un movimiento, u organizaciones, pueden seleccionar un método basado en una preferencia o capacidad reconocida y, a continuación, pueden o no, seleccionar un objetivo para la acción noviolenta. Este tipo de enfoque "pone la carreta delante de los caballos" Lo ideal es que se debería examinar en primer lugar los objetivos, y luego revisar el menú de métodos para seleccionar aquellos que proporcionan los medios más adecuados para impulsar los objetivos tácticos y estratégicos. Para facilitar su estudio, los métodos se pueden dividir en tres amplias categorías. Ellas son la protesta y la persuasión, la nooperación, y la intervención.

Protesta y Persuasión

Los actos de protesta e intentos de persuasión dan una señal al régimen de que las fuerzas pro-democráticas tienen serios desacuerdos y objeciones a ciertas acciones y políticas del gobierno. Estas protestas son fundamentalmente simbólicas en su intención. Además, estos actos sirven también para alertar a la población de que el movimiento de oposición no violenta está confrontando al gobierno debido a abusos

específicos. Si bien los actos de protestas no violentas e intentos de persuasión pueden usarse ventajosamente en cualquier etapa de un movimiento no violento estratégico, por lo general se utilizan en etapas tempranas de la lucha, incluso al momento de hacerla pública.

Independientemente de las formas de protesta y persuasión que sean seleccionadas, las acciones deben recibir amplia cobertura mediática. Las manifestaciones o cartas de protesta tienen poco o ningún efecto si nadie se entera. Un sorprendente ejemplo de protesta y persuasión que atrajo la atención del mundo en la década de 1960 en Vietnam, era la auto-inmolación de varios monjes que protestaban contra el gobierno respaldado por los EE. UU. en Saigón. Estos actos de suicidio ciertamente hicieron que mucha gente reflexionara sobre el porqué alguien tenía que sufrir una muerte tan dolorosa como forma de protesta política. El propósito del sacrificio se logró, debido en gran parte, porque los organizadores invitaban a las agencias internacionales de noticias a cubrir y fotografiar el evento.

Estos métodos no constituyen ataques directos contra las fuentes de poder del oponente, que se examinan en el capítulo 1, son más bien ataques indirectos destinados a exponer las acciones del régimen al escrutinio público, manifestar objeciones en su contra y tratar de persuadir al régimen y a otros de que el cambio es necesario. La lucha no violenta es más, mucho más, que las manifestaciones de descontento.

Nocooperación

La nocooperación es la categoría más poderosa de los métodos no violentos en manos de los movimientos de oposición. La sabia selección y planificación de este grupo de acciones como parte de una estrategia, aumenta la probabilidad de eliminar fuentes de poder del régimen. Las fuentes de poder del régimen, (ej., autoridad, recursos humanos, habilidades y conocimientos, recursos materiales, factores intangibles, y sanciones) pueden ser atacadas por toda la población, no sólo por los hombres en edad militar. Ningún gobierno puede sobrevivir sin la cooperación de la gente. El mensaje de nocooperación lo que pretende transmitir es que "nosotros, el pueblo, ya no ayudaremos al gobierno a oprimir a sus ciudadanos". El objetivo es que sea difícil para el gobierno funcionar. El mayor impacto de la nocooperación se alcanza cuando las acciones seleccionadas apoyan la estrategia no violenta y más que producto de la casualidad, están coordinadas.

Junto con las campañas internas de nocooperación contra los pilares de apoyo del régimen, debe haber un esfuerzo conjunto para construir apoyo internacional a la imposición de sanciones centradas en el retiro de la cooperación. La nocooperación en el plano internacional, así como dentro de las fronteras del país, puede contribuir con los promotores del cambio político. Los instrumentos para cancelar el apoyo internacional, incluyen campañas para desalentar o prohibir inversiones o importaciones, oponerse a las políticas del régimen en foros internacionales, imponer restricciones a las solicitudes de visa por parte de funcionarios, aplicar restricciones a sus propios ciudadanos para viajar a países con regímenes opresivos y limitar la ayuda extranjera solo a proyectos administrados por organizaciones no gubernamentales que apoyan directamente necesidades humanitarias.

Nocooperación Social

Toda persona en el país puede practicar la nocooperación social. Evitar las interacciones sociales con miembros del régimen identificados puede ser devastador para los funcionarios y miembros de sus familias. Las élites sociales pueden dejar de invitar a funcionarios del régimen a actividades sociales y negarse a participar en actos sociales privados del gobierno donde se sabe que asistirán sus funcionarios. Los hijos y otros parientes de funcionarios del régimen pueden ser eliminados de las listas de invitación a eventos sociales organizados por vecinos y organizaciones no gubernamentales. Los padres pueden evitar que sus hijos compartan con niños de funcionarios gubernamentales. El rechazo envía un mensaje de que el pueblo no tolera a quienes apoyan al régimen. Conviene, sin embargo, utilizarlo con cuidado y precisión. Si se utiliza incorrectamente, podría interferir con los esfuerzos que se estén dando para traerse partidarios del régimen a las filas de la oposición. Los eventos sociales y deportivos que le den prestigio al régimen pueden ser boicoteados. Incluso el uso de ropa mal vista por el régimen es un acto de nocooperación. Quienes han sido seleccionados como objetivos se dan cuenta rápidamente del mensaje que proyecta la nocooperación.

Durante la época colonial estadounidense, el gobernador general de Massachusetts, se quejó una vez de que él no era más que un preso, a pesar del hecho de que representaba a la corona inglesa. Nadie le obedecía, la milicia local lo ignoraba, sus órdenes e instrucciones no se

tomaban en cuenta, y los miembros de la congregación eclesiástica lo rechazaban.

Nocooperación Económica

Basándonos en el hecho evidente de que todos los gobiernos necesitan ingresos para proporcionar los servicios públicos que se espera de ellos, la nocooperación económica como un método de acción noviolenta estratégica, tiene la finalidad de atacar el apoyo del gobierno mediante la eliminación o la disminución de los incentivos económicos a los cuales sus seguidores tienen acceso. Al negar o disminuir los medios disponibles para comprar bienes y servicios para llevar adelante sus políticas, la nocooperación económica entorpece la capacidad del gobierno para conservar la fidelidad de sus seguidores.

La falta de pago o el pago insuficiente de los impuestos ("evasión fiscal") es un ejemplo de nocooperación económica, pero también lo son los boicots de consumidores a productos o servicios que le proveen ingresos al gobierno, las huelgas que ayudan a crear inestabilidad económica, o el retiro de los depósitos bancarios que pueden crear una crisis fiscal que los inversionistas internacionales no pueden ignorar. Además, las empresas internacionales, las asociaciones comerciales y las organizaciones internacionales no gubernamentales en ocasiones pueden ser persuadidas a negarle cooperación económica a los gobiernos cuestionados, debilitando aún más su salud económica. La inestabilidad económica, no sólo lleva al debilitamiento de los pilares de apoyo del gobierno, sino que disminuye y limita los esfuerzos del régimen para contrarrestar los esfuerzos de nocooperación política de la oposición—contribución bastante significativa a los objetivos estratégicos generales de la lucha noviolenta.

En una lucha noviolenta estratégica, es importante rastrear el flujo de divisas que ingresa y sale del gobierno. El propósito es identificar los puntos a lo largo del trayecto en los cuales ese flujo es vulnerable a ataques a través de métodos de nocooperación económica. En algunos casos, las divisas se originan en la venta de recursos naturales, y bienes y servicios, resultantes de bajos costos de mano de obra. Para las exportaciones, los objetivos más sensibles para el empleo de métodos de nocooperación económica son los puntos de venta, mientras que los puntos de origen de las importaciones del régimen son los más vulnerables para el ataque.

Nocooperación Política

Si bien todas y cada uno de las acciones de nocooperación contra un régimen, como parte de un movimiento no violento estratégico, son "políticas" por naturaleza, Gene Sharp identificó treinta y ocho acciones políticas específicas de nocooperación entre sus "198 Métodos de Acción No violenta" (ver apéndice 2). Estas acciones están dirigidas principalmente al rechazo de la autoridad, una fuente clave de poder para un gobierno o una potencia invasora. Un beneficio colateral de la política de nocooperación es que también tiende a fortalecer la sociedad civil. Las organizaciones adquieren experiencia y confianza en su capacidad para actuar contra el régimen, en forma individual o en concierto con otros grupos afines.

La política de nocooperación es un ataque directo al gobierno. Las declaraciones, manifiestos y otros documentos rechazando la supuesta autoridad y, por tanto, la legitimidad de un régimen, puede utilizarse para convencer a la población de que el régimen no tiene derecho a ejercer autoridad. Estos actos de protesta siguen entonces con el boicot a las instituciones gubernamentales, brazos caídos por parte de los funcionarios, e innumerables oportunidades para la desobediencia civil por parte de la población en general, las cuales, si se llevan a cabo amplia y consistentemente, pueden neutralizar o incluso desintegrar el poder de un régimen autoritario.

Intervención

Las acciones no violentas cuya intención o efecto perturba patrones de comportamiento establecidos, políticas, relaciones o instituciones, son actos de intervención. Éstas también pueden afectar la creación de nuevas formas de comportamiento, relaciones o incluso nuevas instituciones. Dado que estos métodos son más directos al desafiar el statu quo, ofrecen una claridad más inmediata a la cuestión que nos ocupa, un desafío más directo a la autoridad, y la posibilidad de una resolución más rápida. Por otra parte, las acciones de intervención pueden dar lugar a una más inmediata y severa represión que las acciones proyectadas como protesta y nocooperación.

La reciente historia de los EE. UU. nos ofrece ejemplos de lo eficaz que la intervención de terceros puede ser en la modificación de patrones de conducta establecidos y relaciones sociales. Las sentadas

en las barras de cafés durante el movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., fueron acciones muy visibles y eficaces, que atacaron directamente, y con rapidez terminaron con la segregación racial en los restaurantes. Además, estas campañas también trajeron la necesaria notoriedad y sentido de urgencia necesarios para promulgar leyes dirigidas al tema más amplio de la segregación racial. A medida que han pasado décadas desde que se realizaron estas acciones, la violencia que ocurrió durante muchas de las sentadas a veces se pasa por alto. Las sentadas provocaron innumerables palizas, el ataque de perros policía, y otros actos de violencia. Esta violencia, a menudo causada por las autoridades, inició el jiu-jitsu político, en que la capacidad de infligir violencia contra manifestantes pacíficos estimuló las aún más poderosas fuerzas de la justicia para que actuaran contra la segregación¹². En una lucha no violenta estratégica contra un régimen autoritario, esa fuerza a favor de la justicia en nombre del pueblo puede que no venga del gobierno nacional, sino que requiera del apoyo de la comunidad internacional.

Un ejemplo de intervención internacional fue el despliegue de personal de la Brigada Internacional de Paz a Aceh, Indonesia, en diciembre de 2002. Su propósito fue acompañar a las personas bajo la figura de observadores de derechos humanos y trabajadores en asistencia humanitaria, que estaban bajo el riesgo de ataques violentos por quienes se oponían al movimiento por un cambio en la condición política de Aceh. Al mismo tiempo, la presencia de estos observadores internacionales sirvió como un disuasivo a la violencia contra las autoridades del gobierno indonesio, por parte de miembros de aquellos grupos que abogaban por la autonomía o la independencia. Otro ejemplo de intervención internacional ha sido el uso de extranjeros como guardaespaldas no violentos para proteger a los campesinos palestinos y otros civiles, de los ataques de los colonos israelíes y de las Fuerzas de Defensa Israelíes.

Las acciones de intervención pueden debilitar y posiblemente acelerar, el colapso de los pilares de apoyo del régimen. Con una estrategia bien pensada, los planes de apoyo pueden ajustarse

¹² El *jiu-jitsu* político se define brevemente como "Un proceso especial que puede operar durante una lucha no violenta para cambiar las relaciones de poder. En el *jiu-jitsu* político las reacciones negativas a la represión violenta del contrario contra la resistencia no violenta, se vuelve políticamente en contra del gobernante, debilitando su posición de poder y fortaleciendo la resistencia no violenta". Para una definición más completa, ver el Apéndice 1, "Glosario de Términos Importantes en la Lucha No Violenta"

rápidamente para aprovechar las oportunidades actuales. Sin una estrategia y planes que se anticipen a las necesidades de ajuste, puede haber una pérdida de impulso. Esta pérdida de oportunidad proporciona al oponente, tiempo para reaccionar y reagruparse. Por otro lado, si las instituciones de gobierno perciben que las acciones de intervención constituyen una amenaza directa a su supervivencia, sus miembros pueden, en efecto, concentrarse alrededor del líder y prepararse para una "batalla hasta el final". Para reducir el riesgo o el impacto de esta posibilidad de un asedio prolongado que influya mentalmente en los partidarios del régimen, se debe considerar y aplicar cuanto antes un esfuerzo propagandístico dirigido a estas fuentes de poder.

CAPÍTULO CINCO

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La solución a un problema no puede ocultarse, cuando se utiliza el formato de estudios sustentados.

— Saw Yo Shu, Unión Nacional Karen, cuando se le preguntó por qué apoyaba la enseñanza de su uso para su Comité Mayor de Defensa Política

Debe haber objetivos claros, una estrategia, y planes de apoyo para combatir con éxito todo conflicto. Los objetivos y la orientación de una gran estrategia de lucha no violenta, será el resultado de decisiones políticas por parte del liderazgo del movimiento opositor. Cuando se trata de traducir estas decisiones políticas a planes de apoyo realizables, o cuando la tarea es desarrollar objetivos estratégicos y planes de apoyo, surge un gran número de problemas que resolver.

La experiencia ha demostrado que la capacidad para resolver problemas es a menudo un recurso escaso en los movimientos pro-democracia en los países donde los regímenes autoritarios han ejercido un férreo control sobre la sociedad, y la toma de decisiones sobre cuestiones importantes se ha restringido a un pequeño número de partidarios del régimen. Por ejemplo, en casos extremos, las decisiones sobre las opciones de una persona sobre dónde vivir, qué estudiar en la universidad, qué trabajo aceptar, y qué alimentos están disponibles para comer, son decisiones que el gobierno puede tomar. En algunos casos, ya sea por miedo o por las normas culturales, los subordinados se reusan a hacer recomendaciones, y sólo se limitan a ejecutar las decisiones que otros toman. Para hacerla hábil con el reconocimiento de problemas, la evaluación de sus causas, y hacer recomendaciones viables, a la gente debe dársele la oportunidad de perfeccionar sus destrezas con problemas grandes y pequeños.

La realidad es que la gente toma miles de decisiones en su vida para resolver problemas. La mayoría de estos problemas son más bien menores (qué ponerse, qué comprar, o a quien invitar a una fiesta de cumpleaños de un niño pequeño). Algunos son más importantes, como qué carrera seguir. Muchas de estas decisiones tienen tan poca importancia que la elección final no importa, porque podemos vivir con las consecuencias de una selección por debajo de la solución óptima. Esa indiferencia no es el caso, sin embargo, con otras selecciones. ¡La decisión sobre con quien casarnos, puede afectarnos todos los días por el resto de nuestras vidas!

Al igual que los individuos, las organizaciones también tienen que resolver problemas. Porque las decisiones organizacionales pueden afectar a mucha gente, tanto dentro como fuera de la organización, y tienen consecuencias resultantes; es importante que las recomendaciones presentadas para la toma de decisiones sean objetivas y estén basadas en la mejor información disponible. Debido a que hay muchas similitudes entre los entornos militares y los de la lucha no-violenta para la toma de decisiones, la metodología de solución de problemas utilizada por el personal militar, puede ser un ejemplo útil para quienes toman decisiones y para aquellos cuya responsabilidad es presentarles recomendaciones a quienes las toman.

Esta metodología para la solución de problemas se puede utilizar para una amplia variedad de temas administrativos y gerenciales, puede ser concisa o detallada, y se puede utilizar en todos los niveles dentro de un movimiento. Es importante que el formato siga la secuencia que se expone a continuación.

Formato para el estudio sustentado

- 1. Planteamiento del Problema**
- 2. Hipótesis**
- 3. Hechos en torno al problema**
- 4. Discusión de los hechos**
- 5. Conclusiones**
- 6. Recomendaciones**

Sección 1. Planteamiento del Problema

Como el problema es el centro de atención, se plantea en la primera sección. Encontrar las palabras para redactar esta sección puede no ser una tarea tan fácil como podría parecer a primera vista. Existe la

posibilidad de que la sección uno se enfoque equivocadamente un síntoma, en vez del problema en sí. La experiencia común, cotidiana, de un hombre que toma dos aspirinas para su dolor de cabeza recurrente, puede ilustrar con lógica un ejemplo de este error. Él se alivia los síntomas del dolor de cabeza, pero el problema subyacente—de en primer lugar por qué tiene dolor de cabeza—permanece oculto e inadvertido.

Sección 2. Hipótesis

En un estudio sustentado, las hipótesis son suposiciones razonables que sirven como sustitutos de los hechos. Por lo general, señalarán acontecimientos futuros, condiciones y disponibilidad de recursos. En efecto, las hipótesis son dispositivos artificiales para llenar las lagunas en el conocimiento real. Idealmente, preferiríamos no tener que crear hipótesis, y únicamente incluirlas cuando fueran necesarias para abordar el problema a resolver. Es por eso que la validez de las hipótesis debe ser cuidadosamente examinada. También existe el riesgo de supuestos no establecidos, pero implícitos, sobre ciertas capacidades de grupos, tomados en cuenta para importantes tareas.

Sección 3. Hechos en torno al problema

Uno de los pasos importantes en la solución exitosa de los problemas es recopilar información sobre los hechos relacionados con el problema. En el ejemplo original, el hombre con el dolor de cabeza recurrente, todos los hechos relativos a su estilo de vida, — deben ser descritos hechos acerca de su dieta, visión, hábitos de trabajo, ejercicio, niveles de estrés, y muchos otros.

Sección 4. Discusión de los hechos

En esta sección, las hipótesis y la información real se discuten y analizan en relación al problema. A través de este proceso, se desarrollan y analizan las opciones. La víctima del dolor de cabeza puede servir como ejemplo para ilustrar la importancia de este procedimiento. Un médico, buscando solución para los dolores de cabeza recurrentes, podría examinar la exposición del paciente a todas las causas conocidas de los dolores de cabeza. Esa persona puede que no tenga problemas para dormir, puede manejar bien el estrés, no vive

en una zona infestada de malaria, y no tiene gripe, pero sí lee mucho, tiene 40 años, y no ha tenido un examen de la vista en más de 10 años.

Sección 5. Conclusiones

Después de una discusión y análisis de la hipótesis y la información disponible directamente relacionados con el problema, se escoge la mejor solución y se expone en esta sección. Por ejemplo, la tensión visual bien podría ser la conclusión a la que un médico llegue en relación al paciente con el dolor de cabeza.

Sección 6. Recomendaciones

En esta sección, se traducen las conclusiones a recomendaciones específicas para la toma de decisiones, las cuales se convertirán en acciones para resolver el problema. En nuestro ejemplo, se recomendaría un examen de los ojos con el fin de resolver los dolores de cabeza.

Se lleva a cabo una simple "prueba" de las recomendaciones, utilizando tres criterios:

1. **Conveniencia.** ¿Las recomendaciones resolverán realmente el problema?
2. **Viabilidad.** ¿Se pueden implementar las recomendaciones?
3. **Aceptabilidad.** ¿Está dispuesto quien tome las decisiones a aceptar los costos (en términos políticos, financieros y de recursos humanos)? La decisión va a requerir el desvío de recursos existentes o la adquisición de nuevos recursos.

Un valor añadido a la utilización de este método de resolución de problemas es que quien toma las decisiones puede revisar cómo se elaboraron las recomendaciones. Además, puede contar con información adicional que no se consideró para llegar a las recomendaciones. A la luz de esta nueva información, una revisión del estudio sustentado podría justificarse. A mediados de 1992, una coalición de grupos de la oposición birmana estableció su Comité de Desobediencia Política (PDC). Una de sus primeras tareas fue la de preparar un estudio sobre la mejor manera de librar la lucha por la democracia en Birmania en función de las cambiantes circunstancias. Se preparó un estudio sustentado, cuyo contenido se utilizó en las

discusiones de alto nivel en el Consejo Nacional de la Unión de Birmania para decidir si la prioridad era continuar la lucha armada o si debía emprenderse la lucha no violenta. Obviamente, el PDC, formuló la orientación de una lucha no violenta estratégica en paralelo a los esfuerzos no violentos de la Liga Nacional para la Democracia de Aung San Suu Kyi, favoreciendo la opción no violenta, pero se cuidaron de ser objetivos. Se utilizó el formato de estudios sustentados. El estudio sustentado del PDC es un ejemplo de cómo este método de solución de problemas se puede utilizar para abordar asuntos de política estratégica. El estudio se presenta en el Apéndice 3.

Resumen

Con la experiencia, el formato de estudios sustentados para la solución de problemas será algo natural para el usuario. Al igual que la combinación de números para abrir una caja de seguridad, el orden de las secciones en el formato de estudios sustentados permitirá abrir la solución a un problema.

CAPÍTULO SEIS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Y por tanto les digo: Conoce a tu enemigo, conócete a ti mismo; tu victoria nunca se verá amenazada.

—Sun Tzu, El Arte de la Guerra (500 AC)¹³

El análisis estratégico es un instrumento fundamental para los planificadores estratégicos. Proporciona un enfoque sistemático para desarrollar el mejor curso de acción para cumplir una misión. Lo hace mediante la identificación y el análisis de factores importantes como el entorno (físico, militar, político) y las capacidades de quienes se espera participen (tanto las fuerzas aliadas como las contrarias), y luego compara las fortalezas y las debilidades para desarrollar los cursos de acción. Entonces, se selecciona el mejor. Como los planes estratégicos operativos se basan en información contenida en un análisis estratégico, la calidad del análisis y la cantidad de información revisada tienen influencia significativa sobre las posibilidades de éxito. El proceso de análisis estratégico también es útil al elaborar políticas, respuesta a las crisis, y proveer de un excelente y concienzudo análisis, además de información real, a las organizaciones miembros de un movimiento democrático. Aquellos que participan en la planificación de campañas locales pueden reducir el formato y su contenido para satisfacer sus propias necesidades, al desarrollar los cursos de acción.

La información contenida en un análisis estratégico debe ser constantemente actualizada para que los planificadores puedan responder más rápidamente a nuevas misiones, y ajustar los planes operativos en caso de que ocurran cambios importantes en el entorno operacional o en las capacidades. Para asegurarse del cumplimiento de

¹³ Citado en Samuel B. Griffith, *Sun Tzu: The Art of War*, (Oxford y Nueva York: Oxford University Press, 1963), 129.

esta tarea, alguien debe ser designado específicamente para ello, preferiblemente el mismo coordinador de "Análisis Estratégico" que supervisó la preparación del análisis. Debería haber otras personas que ayuden en la recopilación, evaluación y entrega de información a incluirse en el análisis y que identifique aquella que deja de ser relevante o exacta.

Debido a asuntos de seguridad puede haber algunas partes del análisis estratégico que deberán colocarse en un anexo separado. Este anexo debe estar disponible sólo a aquellos cuya "necesidad de información" lo requiera. Por ejemplo, la información como las fortalezas organizacionales del personal, las rutas de correo, o los contactos internos puede ser muy delicada y no es relevante a las necesidades de información de la mayoría de los miembros de los grupos de oposición.

El formato detallado de análisis estratégico descrito en este capítulo, extraído del "Análisis Militar de la Situación," puede que no sea el formato seleccionado por ningún grupo específico de oposición. Es importante, sin embargo, que se adopte algún tipo de enfoque sistemático para reunir, analizar y presentar la información relevante para la estrategia adoptada y el soporte a los objetivos. Un análisis estratégico, o un formato similar, sirve como una "lista de chequeo" de tipos de información que pueden ser importantes, pero que de otra forma, pueden ser pasados por alto. [Ver un formato sugerido para el análisis estratégico en el Apéndice 4.]

Razonamiento y Consideraciones al Elaborar una Declaración de Misión

La declaración de misión (es decir, lo que el liderazgo ha determinado sean los objetivos de la lucha, el tipo de lucha seleccionada y, de manera general, la forma como la lucha se espera va a ser librada) es el punto de partida para el análisis estratégico. En consecuencia, es conveniente examinar cómo se debe preparar una declaración de misión para el análisis estratégico de un movimiento no violento.

Si un movimiento se crea como resultado de un gobierno opresivo, sus metas y objetivos reflejarán exigencias para sacar al opresor del poder, pero el movimiento también deberá indicar la forma en que el gobierno actual será sacado y qué forma de gobierno va a reemplazarlo. La forma de gobierno, que se elija mediante acuerdo público, estará basada en las características de la sociedad que los

ciudadanos quieren que impere al final de la lucha—en otras palabras, una "visión de futuro". A menos que los ciudadanos reflexionen sobre cómo debería sustituirse el régimen represivo, podrían terminar con un gobierno tiránico sólo para colocar en el poder otro gobierno más despótico. Por lo tanto, es necesario que las "visiones de futuro" se traduzcan en objetivos que den lugar a cambios pragmáticos.

Por ejemplo, si hay una fuerza de policía nacional, que a menudo es el único "rostro" del gobierno que la gente ve a diario, y sobre la que la población local no tiene ningún control, la gente querría colocar a la policía local bajo la supervisión de funcionarios elegidos localmente. La gente también querría influir en las decisiones sobre prioridades políticas y económicas locales, en lugar de que todas estas decisiones se tomen en la capital del país. En resumen, puede haber un consenso para un traspaso de competencias desde el centro a los gobiernos locales. Estas cuestiones podrían sugerir que un movimiento a favor del cambio incluya una convocatoria a algún tipo de federalismo.

La visión del futuro debería abordar problemas que hayan producido tensiones religiosas, ya sea porque el gobierno apoye abiertamente la discriminación o por el abuso de un grupo sobre otro. Mezclar la religión y la política siempre está cargado de peligro para la democracia, y los compromisos entre ambas siempre son menos que satisfactorios para aquellos que la desean, y también para aquellos que quieren una teocracia disfrazada de democracia. Pero quizás algún marco básico para impedir que el gobierno imponga obligaciones religiosas a sus ciudadanos puede ser acordado, para que la mayoría de los miembros de grupos religiosos no perciba como si estuvieran poniendo en riesgo sus obligaciones religiosas. Un acuerdo así podría ser la base para los términos a incluir en una nueva constitución.

Esta visión de consenso se traduce entonces en las metas y objetivos políticos del movimiento. Estos, a su vez, se traducen en objetivos estratégicos más específicos. Los líderes del movimiento pueden entregar estos objetivos específicos a los planificadores, o los planificadores mismos pueden traducir los objetivos políticos y los enunciados en objetivos de planificación estratégica. Las generalidades contenidas en la "visión" son enunciados insuficientes para fines de la planificación. Por ejemplo, si bien la idea de una "vida mejor para todos" es un objetivo digno para cualquier movimiento de oposición, es un objetivo demasiado amplio para que sea el tema adecuado para la planificación estratégica. En consecuencia, la atención debe dirigirse a la definición de los aspectos medulares que representen la política

gubernamental, las acciones o el modelo de gobierno que afecten negativamente la posibilidad real o potencial para "una vida mejor" de sus ciudadanos. Con definiciones más claras de los problemas a ser atacados, los recursos pueden ser más sabiamente distribuidos.

La identificación de la entidad que se encarga de la planificación general y la coordinación y la verificación de aquellos que publicarán el documento de planificación, son otros elementos importantes en una declaración de misión. Una declaración de misión debe comenzar con el "QUIEN" está dando el paso de iniciar un conflicto no violento en todo el país. Los movimientos no violentos, a diferencia de la lucha armada, rara vez tienen una estructura completamente jerárquica. Un enfoque común para dar cabida a los distintos intereses, capacidades y personalidades de los grupos de oposición, es establecer una organización paraguas a los efectos de librar la lucha. Por consenso, a un grupo miembro podría asignársele la tarea de ser la organización líder responsable para la planificación y la coordinación. Otra opción para crear un elemento planificador es que la organización paraguas cree su propio "personal medular" con representación de todos o algunos miembros. Inicialmente, puede ser mejor concentrar las organizaciones miembros en torno a temas, en lugar de tratar de unificar las propias organizaciones. Sería conveniente considerar la posibilidad de incluir la comunidad de exiliados en esta organización paraguas, para que ellos también puedan contribuir con la lucha a través de la recaudación de fondos, ofreciendo estudios especiales o de investigación, cabildeo internacional o logrando el apoyo de medios de comunicación.

Después que los planificadores consideren todos los elementos que dan forma a una declaración de misión para librar un conflicto no violento estratégico, se prepara y coordina la declaración de misión, y se presenta a los miembros de la coalición coordinadora para su aprobación. Puede ser algo así:

El pueblo de (insertar el país) en el marco de la Alianza para la Democracia (o cualquier otro) llevará a cabo una ofensiva estratégica no violenta para sacar la dictadura militar (se cita el nombre exacto del régimen) del poder; instalar un gobierno elegido democráticamente; establecer un modelo federal de gobierno y proteger a ese gobierno de un golpe de estado.

Los análisis estratégicos parecen ser al principio documentos especializados que sólo pueden ser elaborados por personas altamente capacitadas. Utilizando el formato sugerido, partes de el análisis

estratégico pueden ser divididas para su preparación entre varias personas, lo cual permite que prácticamente todos participen en su desarrollo. A medida que se van completando más y más porciones, los planificadores comenzarán a ver el "panorama general" que emerge de los detalles contenidos en el documento. Cuanto más experimentado y capacitado sea el analista, más rápida y más claramente se hace visible el "panorama general".

Un ejemplo de análisis estratégico y un vistazo a su arquitectura, muestra su valor y demuestra que su preparación está dentro de las capacidades de la mayoría de los grupos.

El siguiente borrador de un papel de trabajo que utilizó el formato sugerido de análisis estratégico (ver Apéndice 4), fue preparado en el Comité de Desobediencia Política (PDC), de Birmania en 1992. No estaba completo ni se pensaba que iba a ser utilizado como "la" herramienta de planificación para el PDC. Más bien, su propósito era entrenar a los encargados de preparar el análisis estratégico. Puede ser útil para el lector, ya que ofrece explicaciones sobre el porqué varias categorías de información se incluyen en el formato y qué información puede incluirse dentro de esas categorías.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1. MISIÓN

"El Consejo Nacional de la Unión de Birmania (NCUB) lleva a cabo operaciones de desobediencia política estratégica ofensiva, para sacar al Consejo del Restablecimiento de la Ley y el Orden Público (SLORC) del poder; establecer un gobierno electo libremente, democrático y federal en Rangún; e impedir un golpe de estado"

2. LA SITUACIÓN Y CURSOS DE ACCIÓN.

(El segundo párrafo del análisis contiene toda la información sobre la situación en la cual la misión se llevará a cabo. En este ejemplo particular de un análisis estratégico [Birmania], no sólo fueron examinados el terreno, el transporte, las comunicaciones y las condiciones climáticas, sino también fueron revisados muy de cerca la situación política y militar de las fuerzas tanto amigas como enemigas. Es aquí donde se identifican y examinan las hipótesis. Es necesario conocer lo más posible sobre lo que podría tener un impacto en las

operaciones. Sólo cuando la información no pueda obtenerse, se prepararán las hipótesis, aunque sea con reservas. Recordemos que supuestos están sustituyendo hechos—nunca hipótesis alguna es tan buena como un hecho. Sin embargo, otro factor es que un análisis de la situación se prepara en cada nivel operativo).

A. Consideraciones que Afectan Posibles Cursos de Acción

(1) Características del Área de Operaciones

(a) Geografía Militar

(COMENTARIO: ¿Por qué debería el Consejo Nacional de la Unión de Birmania preocuparse por la geografía militar cuando su función es dirigir operaciones de desobediencia política? El SLORC va a responder con acciones militares, y la geografía militar le proporcionará al NCUB algunas pistas sobre cómo su adversario puede intentar responder. La geografía militar también influye en el movimiento y la coordinación de las fuerzas y acciones del NCUB)

1. Topografía. (Los planos de relieve proporcionan información suficiente sobre la topografía, incluyendo el terreno, las áreas construidas, carreteras y redes ferroviarias.)

2. Hidrografía. Para los propósitos del NCUB, los cruces de ríos y arroyos tienen importancia. Hablar con los pobladores locales puede ayudar a ubicar los mejores sitios para cruzar los arroyos y ríos en las diferentes épocas del año. La gente de la zona también puede informar sobre sitios de cruce poco conocidos.

3. Condiciones climáticas. En este tipo de situación, el conocimiento normal sobre el clima es generalmente suficiente. Por ejemplo, el conocimiento popular es que el monzón del suroeste generalmente ocurre entre los meses de junio a septiembre, y que abril y mayo son muy calurosos y la humedad es alta. (¿Qué valor podría tener esta información? Los planificadores pueden tener en cuenta la necesidad de mayor consumo de agua y también pensar qué medidas adoptar para evitar que los participantes sean dominados por los golpes de calor y el agotamiento por su causa. Las protestas masivas podrían evitarse en abril y mayo. Si las manifestaciones deben hacerse en abril o mayo, la selección de la hora del día, la duración de la manifestación, o la distribución de botellas de agua a los manifestantes podrían aminorar los efectos del clima). La prensa puede proporcionar información adicional sobre el clima. *La Nueva Luz de Myanmar*

(anteriormente el *Diario del Pueblo Trabajador*) tiene información diaria sobre la cantidad de lluvia en Rangún. Las conversaciones con personas de diversas partes de Birmania para determinar cómo el monzón afecta sus actividades, son potencialmente importantes. ¿Afecta el monzón la programación de Birmania Airways? (Revisar la página principal del SLORC en Internet para ver los horarios actuales, puede proporcionar muchas respuestas a los efectos del monzón.) ¿Tienen el Ejército Nacional de Liberación de Karen (KNLA) o la Organización para la Independencia de Kachin (KIO) datos históricos por mes sobre las operaciones del Ejército de Birmania? ¿Qué patrones se pueden detectar basados en las condiciones climáticas? ¿Cómo afectan las condiciones climáticas las operaciones de correo? ¿Hay un mes en particular cuando una enfermedad se hace más frecuente? ¿Quién lo sabría? La experiencia de primera mano puede ser de un valor incalculable.

(b) Transporte. ¿Qué información sobre el sector del transporte de Birmania tiene que ver con la Desobediencia Política? Los mensajeros viajan. Los coordinadores y activistas viajan. El Ejército de Birmania viaja. La gente va de ciudad en ciudad o de una aldea a otra. Los suministros se mueven a lo largo de carreteras y ríos. Lo que tardemos en llegar del punto A al punto B puede ser de importancia crítica. ¿De qué formas de transporte disponen las fuerzas aliadas y las enemigas? Las líneas de autobús en las principales ciudades y desde y hacia las ciudades, pueden ser útiles. ¿Se pueden organizar los trabajadores de autobús, tren, taxi o barco? ¿Cómo afectan las condiciones climáticas a estas formas de transporte? ¿Se pueden contratar taxis para el movimiento interurbano? ¿Dónde pueden los planificadores obtener respuestas a estas preguntas? Pueden empezar por ver los horarios de trenes, autobuses, aviones y barcos, y pueden leer los periódicos y publicaciones turísticas, visitar estaciones de trenes y autobuses, y conversar con los turistas.

(c) Telecomunicaciones. ¿Qué tecnologías están a disposición del SLORC y del movimiento a favor de la democracia? ¿Qué capacidades de comunicación se pueden adquirir? (Satélite, ráfagas de onda corta, faxes portátiles, etc.) ¿Pueden los estrategas financiar la compra de equipos de comunicaciones seguras? ¿Existe la posibilidad de utilizar personas que manejen idiomas poco comunes en las redes principales? ¿Dónde es vulnerable el gobierno? (Micro-ondas,

líneas telefónicas, conmutadores, interferencias). Se pueden comprar terminales de computadora con módems para envíos de fax directamente desde o hacia Europa y América. ¿Dónde podemos encontrar información sobre este tema? Algunas organizaciones no gubernamentales están familiarizadas con las nuevas tecnologías. A menudo, los trabajadores de comunicación del gobierno descontentos, responden sin problemas preguntas sobre su trabajo. Los catálogos de equipos de comunicación frecuentemente muestran artículos sobre nuevas tecnologías. Las revistas internacionales a veces tienen información. También puede encontrarse en Internet y los motores de búsqueda.

(d) Política. En esta sección los estrategas describen el marco político general en el que deben operar. ¿Está vigente la ley marcial? ¿Cómo se tomaron las decisiones políticas? ¿Refleja con precisión el "diagrama de conexiones" las relaciones del poder político? La política es el objeto de la lucha, y los planificadores trabajarán muy ligados al entorno político. Por lo tanto, deben conocer las corrientes políticas. ¿Puede formularse una descripción de la estrategia del SLORC hacia el movimiento pro democracia? Por ejemplo, ¿Es la Convención Nacional del SLORC parte de su estrategia? ¿Qué puede decirse de la especial relación económica con los generales de Tailandia? ¿Existe un "centro de gravedad" político? ¿Cuál es el *quid pro quo* respecto a la relación Birmania-ASEAN (Asociación de Naciones del Asia Sudoriental)? ¿Dónde pueden encontrar respuestas a estas preguntas los observadores sagaces? Los comunicados de prensa, reportajes, entrevistas personales, análisis de las actividades, políticas y sondeos son buenos lugares para comenzar, así como los análisis políticos de experimentados Veedores Birmanos.

(2) Poder relativo de combate

Esta sección del análisis estratégico no debe "adelantarse" y entonces comenzar a analizar lo que significa la información. De hacerse, el análisis previo estaría comparando "peras y manzanas" (la desobediencia militar y la política son dos "sistemas bélicos") y la información puede resultar confusa. Esta sección debería limitarse sólo a la información que se requiere.

(a) Adversario Militar

1. *Fuerza*. (número, tamaño y tipos de unidades). El SLORC ha declarado que tiene intención de aumentar los niveles de fuerza a 500.000 y seguirá siendo principalmente una fuerza de infantería ligera con limitadas capacidades aire y mar.

2. *Orden de Batalla*. (¿Cómo está estructurado, qué unidades pertenecen a qué organizaciones?). Esta clasificación puede ser importante para determinar qué unidades responden a las acciones en determinados lugares. También al conocer el orden de batalla, los planificadores podrán concentrarse en los perfiles personales de una selección de comandantes. El Comité de Desobediencia Política (PDC) estará principalmente interesado en los puestos de comando de las divisiones, los comandos regionales y otros niveles superiores.

3. *Ubicación y disposición*. (¿Dónde están estas unidades, cómo se desplegaron, y que están haciendo?).

4. *Refuerzos*. (¿Cuáles son las unidades que normalmente se designan para reforzar las fuerzas desplegadas—Aerotransportadas, Comandos, Fuerzas de Choque, Fuerzas Aéreas? ¿Cuáles son tiempos normales de refuerzo para operaciones a 10, 30, 50, 100, 200 millas de donde se ubica la guarnición? Los factores distancia-tiempo para el despliegue establecen de cuánto tiempo se dispone para las operaciones de PD [desobediencia política] antes de los riesgos se hagan inaceptables).

5. *Logística*. (¿Cómo se reabastecen las unidades? ¿Con qué frecuencia se realiza el reabastecimiento durante los encuentros o sin ellos? ¿Con qué anticipación antes de que se inicien las operaciones se reclutan los cargadores? ¿Existen zonas establecidas para los cargadores antes de iniciar operaciones? ¿Están fuertemente custodiados los convoyes de reabastecimiento? ¿Dónde están los grandes depósitos?).

6. *Eficiencia en el Combate*. (Análisis del entrenamiento, fortaleza, historia de la unidad, porcentaje de víctimas y moral. Esta información es importante en el diseño de los temas de propaganda y técnicas de difusión. Diferentes unidades tienen diferentes capacidades. Cite las unidades que se describen [División 22 de Infantería, 121 Regimiento, Brigada Blindada]. Estas referencias permitirán a los estrategas no sólo llevar a cabo un análisis del patrón, sino también ser capaces de "marcar" ciertas unidades de especial importancia. Informes de deserción preparados por la CNAB [Comité de Acción Noviolenta en Birmania] en Nueva Delhi, indican una moral

baja en el Ejército de Birmania. ¿Hay otros informes de desertión que se estén preparando y estén disponibles para poder sacar conclusiones si la moral baja es algo generalizado o sólo en ciertas unidades? ¿Cuál es la causa de la baja moral en esas unidades?).

7. *Perfil de los militares.* En esta sección se coloca la información relativa a la composición del Ejército Birmano como institución—educación, clase, religión, motivación, rango de edades, etc. La información sobre la ubicación de los militares del enemigo se puede encontrar en los periódicos, prensa extranjera y la radio, los informes de interrogatorios de prisioneros de guerra, desertores, cargadores fugados,¹⁴ los agentes y simpatizantes de los propios grupos de resistencia, radios interceptadas, informes de batallas, y entrevistas con oficiales militares aliados que han luchado contra el enemigo en varias ocasiones.

(b) Militares Aliados. Para unas operaciones estratégicas exitosas de Desobediencia Política, las fuerzas militares puede que tengan que aislar sus propios campos de batalla por un tiempo o crear una distracción que permita la recuperación de los equipos de PD. Los estrategas de los mismos militares pueden ser muy útiles apoyando operaciones psicológicas en contra del Ejército de Birmania. Por lo tanto, los planificadores deben reunir la misma información descrita anteriormente sobre las propias fuerzas militares del ejército birmano. ¿Dónde obtener información sobre las fuerzas militares aliadas? Pueden comenzar en los comandos de las fuerzas militares. Muy probablemente, los comandantes militares se muestren reacios a proporcionar información sobre sus propias fortalezas y las vulnerabilidades. Esta información es muy sensible por lo cual debe ser protegida. Por lo tanto, el personal adecuado debe poder demostrar la necesidad de estar al tanto de esa información y la forma en que la misma será protegida en la oficina del PDC. **(COMENTARIO: Para un movimiento no violento tener un componente militar es una gran desventaja. Interfiere con la dinámica de la lucha no violenta,**

¹⁴ Ha sido una práctica común para el Ejército de Birmania el reclutar civiles para utilizarlos como cargadores para el transporte de suministros militares para las unidades de combate en operación. Ha habido informes periódicos a lo largo de los años sobre estos cargadores que son obligados a caminar delante de las columnas militares, al operar en las zonas controladas por los insurgentes, para servir como "barredores humanos de minas". Debido a los peligros y al maltrato por parte de los soldados, muchos tratan de escapar.

hace la captación de voluntarios para el movimiento mucho más difícil, abre la posibilidad de que al movimiento se le acuse de ser un frente terrorista de lucha armada, hace difícil obtener el apoyo de la comunidad internacional, y propicia una reacción más violenta por parte del régimen. La realidad es, sin embargo, que algunos grupos de la oposición a veces se niegan a "abandonar" esta opción a pesar de saber por experiencia que los costos son muy superiores a las ventajas que representa. Si estos grupos no pueden ser convencidos a pasar a un conflicto no violento sin un componente armado, pero la población bajo su control o influencia se considera esencial, las actividades armadas deben distanciarse del movimiento, y la estrategia debería considerar la posibilidad de la eliminación gradual del uso del componente militar.)

(c) Desobediencia Política Opositora. El SLORC tiene un enorme potencial para librar una lucha no violenta. A éstas alturas, ese potencial no está siendo aprovechado, pero es importante reconocer lo que representarían esas capacidades si se activara un esfuerzo decidido para contrarrestar nuestras propias operaciones. Deben tomarse en cuenta las siguientes importantes potencialidades del SLORC:

1. Fortalezas

- a. Censura.
- b. Propiedad de la radio, la televisión, y prensa.
- c. Control de toda la educación.
- d. Poder económico para influir en el comportamiento.
- e. Reconocimiento internacional y acceso a la prensa mundial y a otros medios comunicacionales clave.
- f. Red de inteligencia bien extensa y capacitada.
- g. Capacidad comunicacional de primera.

2. Debilidades

- a. Incompetente para gobernar.
- b. Despreciado por el pueblo.
- c. Sin estrategias capacitados.
- d. Patrocinó una política de genocidio contra las minorías.

e. Otros puntos débiles o vulnerabilidades.

3. *Pilares de Apoyo*

- a. Ejército de Birmania
- b. MIS (Servicio de Inteligencia Militar)
- c. Medios de comunicación
- d. Inversores Extranjeros
- e. Comunidad Comercial
- f. Funcionarios Públicos
- g. Otros (ASEAN, China, etc.)

4. *Análisis demográfico*

- a. General (utilizado para el análisis de ambas partes)
- b. Población 45.103.809 (estimada a 1995)
- c. 0-14 años: 36% (mujeres 7,963,544; varones 8.285.459)
- d. 15-64 años: 60%, 65 + años: 4%
- e. Crecimiento Poblacional: 1,84%
- f. Tasa de natalidad: 28,02 nacimientos por cada 1.000 personas
- g. Tasa de mortalidad: 9,63 muertes por cada 1.000 habitantes
- h. Las concentraciones de población están en Rangún, Mandalay, y Moulmein.

5. *Análisis de la Oposición Política*

- a. "Aliados naturales"
 1. Ejército de Birmania
 2. MIS
 3. Funcionarios Públicos
 4. Comunidad Comercial
 5. China, Singapur, Japón, Indonesia, Tailandia
 6. ¿Otros?
- b. Organizaciones

(COMENTARIO: Recordemos que las organizaciones son la base de los "centros de poder", es decir, fuentes de poder de la sociedad. Pueden ser importantes en el proceso de descentralización de éste, además de ser utilizadas por los estrategas de la PD para identificar los pilares de apoyo que permitan la neutralización o la transferencia.)

1. Asociación para el Desarrollo de la Solidaridad Sindical
2. Sangha (Liderazgo Religioso Budista)
3. Asociación de Escritores y Artistas
4. Organizaciones de Docentes
5. Organizaciones de Veteranos
6. Clubes Deportivos
7. Otros

c. Fisuras Políticas

1. Comandantes del Ejército y MIS
2. "Moderados y de línea dura" dentro del SLORC
3. SLORC y campesinos
4. Funcionarios de menor y mayor rango
5. Funcionarios Privados y no-delegados
6. Otros

(d) Capacidad de la Desobediencia Política Aliada.

Gran parte de la información acerca de la capacidad de PD se puede obtener de aquellos que han participado activamente en el movimiento de desobediencia política y de quienes son miembros del Comité de Desobediencia Política. La información sobre las organizaciones, el orden de batalla, la ubicación y disposición de los coordinadores y activistas PD, las actividades recientes, y estadísticas están a disposición de los miembros del PDC.

1. Pilares de Apoyo

(COMENTARIO: Los Pilares de Apoyo son el centro de nuestros esfuerzos. Los pilares de apoyo de los contrarios son los objetivos de nuestro ataque; los pilares de apoyo aliados son nuestro mayor recurso operacional.)

- a. Liga Nacional para la Democracia
- b. Consejo Nacional de la Unión de Birmania
- c. Asociación de Monjes Jóvenes Birmanos
- d. Comités de Desobediencia Política
 1. Organizaciones de Minorías Étnicas

2. Organizaciones de la Comunidad Internacional (Instituto para una Sociedad Abierta, etc.)

3. Naciones Unidas

2. *Análisis Demográfico* (El mismo hecho anteriormente para los contrarios)

a. Distribución de los graduados universitarios
(Los graduados universitarios proveen las habilidades y el liderazgo para las organizaciones de desobediencia política; ellos reciben información diversa de los promotores. Los intelectuales tradicionalmente han sido vistos como una grave amenaza a los tiranos, y con razón.)

b. Tasa de alfabetización por región

c. Densidad Étnica y Religiosa (Esta información ayudará en la selección de los coordinadores y activistas y proporcionará a los promotores la data adecuada para el diseño de los folletos para los diferentes grupos.)

d. Nivel de Vida por Región. (Si un pueblo tiene poca comida, no tiene agua corriente, ni electricidad, acceso a atención médica, cultivos improductivos, y los jóvenes se han ido, probablemente no deberíamos esperar que ese pueblo contribuya mucho con nuestros esfuerzos. Tenemos que darles algo. No sólo algo tangible, sino también una visión de lo que podría darse, cuando se establezca un gobierno federal y democrático)

3. *Consideraciones Políticas*

a. "Aliados naturales"

(COMENTARIO: ¿El NCUB está atendiendo los intereses de quién?)

1. Grupos empresariales a lo largo de las fronteras de Birmania

2. Estudiantes

3. Grupos religiosos

4. La mayoría de los grupos étnicos nacionales

5. NLD

6. Grupos Ambientalistas

7. Organizaciones de Derechos Humanos

8. Otros

b. Organizaciones

(COMENTARIO: Recordemos que las organizaciones son la base de los "centros de poder". Los creadores del análisis estratégico deben ser muy objetivos al evaluar las capacidades de sus propias organizaciones. También podrían incluir organizaciones internacionales involucradas, o que tienen intereses en Birmania.)

1. NLD (Liga Nacional para la Democracia)
2. Sociedad para el Desarrollo Pan-kachin
3. Organizaciones miembros del NCUB
4. Voz Democrática de Birmania
5. FTUB (Sindicatos Libres de Birmania)
6. RSO (Organización Solidaria de Rohingya)
7. Naciones Unidas
8. Fondo Nacional para la Democracia
9. Instituto Republicano Internacional
10. Instituto para una Sociedad Abierta
11. ¿Otro?

c. Fisuras Políticas

(COMENTARIO: La fragmentación política está muy extendida dentro del movimiento a favor de la democracia. Deben identificarse los desacuerdos más serios.)

1. Gobierno de Coalición Nacional para la Unión de Birmania y la DAB
2. NCUB y Rohingya sobre la exclusión
3. NCUB y la FTUB sobre la coordinación
4. NCGUB y la NLD-LA sobre el liderazgo de la frontera
5. Otros

4. Consideraciones sobre la seguridad

a. Eficacia de la contra-inteligencia. (¿Es consistentemente efectiva o existen oportunidades para la pronta realización de operaciones de PD?)

b. Personas vulnerables a ser reclutadas.

c. Procedimientos de investigación a las organizaciones. (¿Qué se está haciendo para reducir la posibilidad de

penetración de agentes de inteligencia? Identificación de la desinformación, vigilancia, y referencias de segundo nivel son ejemplos de algunas formas de revisar a los reclutas.)

d. Comunicaciones. (¿Cómo se transmiten los mensajes? ¿Es seguro el sistema? El correo, la radio, puntos de entrega, sólo recepción, códigos preestablecidos, Protocolos de Seguridad y otras formas de comunicación computacional, son ejemplos que deben evaluarse)

e. Información y seguridad de la documentación. Uno nunca debe subestimar la capacidad de un régimen para penetrar los grupos de oposición. Por lo tanto, debe establecerse una "cadena de custodia" de todos los materiales delicados. Es decir, el movimiento debe mantener un registro de todos los que han leído esos documentos y conserva una copia de ellos. Debe darse un énfasis permanente a la necesidad de limitar la información importante sólo a aquellos que "necesitan conocerla". (En un movimiento no violento hay poca información que pueda considerarse "secreta" y es esa la información que pone en gran riesgo a la gente)

(3) Hipótesis

En cuanto a la misión y la información que se haya obtenido, los estrategas pueden que tengan que llenar los espacios en blanco con supuestos. Es posible que tengan que añadir hipótesis a medida que examinan los posibles cursos de acción. Las estrategias efectivas no pueden basarse en suposiciones. Conseguir los hechos, siempre que sea posible, es la base del éxito de un movimiento no violento. Si hay que formular hipótesis, los encargados deben hacer todo lo posible para asegurarse de que son válidas. Por ejemplo:

(a) Los gobiernos extranjeros no proveerán ayuda militar a la NCUB.

(b) Bajo la influencia de las empresas multinacionales, las democracias occidentales no tomarán medidas enérgicas en contra del SLORC, sino que se limitarán a vacíos intercambios verbales.

(c) El dinero de Indonesia y el interés de Tailandia por el comando del Partido Democrático Nacional afectó la política de EE. UU. con respecto a Birmania.

(d) La inversión extranjera es fundamental para el crecimiento económico sostenido y la estabilidad política en Birmania.

(e) Otros

A este punto del análisis estratégico, quienes desarrollan la estrategia empiezan a utilizar la información obtenida y las hipótesis realizadas. El siguiente paso es determinar la capacidad del enemigo, que pueda afectar los cursos de acción de la desobediencia política. Este ejercicio intelectual comienza en la sección 2B del análisis estratégico.

B. Capacidades del Adversario

Mediante la revisión y análisis de la información sobre el Ejército de Birmania, el movimiento no violento puede identificar las capacidades de su enemigo que podrían afectar a sus propios cursos de acción posibles. Las conclusiones sobre las capacidades del Ejército birmano indican que éste podría:

- 1) Volver a detener, asesinar o exiliar a Aung San Suu Kyi.
- (2) Reprimir violentamente las grandes manifestaciones civiles en los tres principales centros de población sin subestimar su capacidad para realizar operaciones militares en las zonas liberadas.
- (3) Obtener la cooperación militar de China, India y Tailandia y de las organizaciones de inteligencia militar, para aislar y limitar la eficacia de los grupos pro democracia birmanos a lo largo de las fronteras.
- (4) Bloquear las transmisiones de radio extranjera
- (5) Atacar y tomar las sedes del NCUB/KNU

C. Cursos de Acción Propios (CA)

Después de revisar la misión del movimiento una vez más y analizar sus propias capacidades, quienes preparan los análisis estratégicos pueden desarrollar cursos de acción para lograr su misión. Recordemos que una estrategia efectiva distraerá y trastornará al enemigo; que un enfoque indirecto al objetivo (con objetivos intermedios) es generalmente más deseable; que los movimientos no violentos aprovechan sus propios puntos fuertes para atacar los puntos más débiles del enemigo, y que a nivel estratégico, los diseñadores comprometen todas sus capacidades.

CA 1. Una estrategia que establezca puntos fuertes de PD por toda Birmania, cuyos objetivos son:

- a. Realizar operaciones de PD que refleje inestabilidad política en el país.
- b. Reclutar miembros para los grupos pro-democracia.
- c. Realizar los preparativos para una huelga general.
- d. Presentarle al SLORC múltiples objetivos desconcentrados.

CA 2. Otro

3. ANÁLISIS DE CURSOS DE ACCIÓN OPUESTOS

En esta sección se determina el efecto que tienen las posibilidades del adversario en los cursos de acción propios del movimiento. De las capacidades utilizadas en el ejemplo anterior, las fuerzas democráticas tendrían un problema si el curso de acción considerara un gran llamado a la rebelión en Rangún, Mandalay y Moulmein, sin antes socavar la obediencia a las órdenes por parte del Ejército de Birmania.

4. COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN PROPIOS

En esta sección, se evalúan las ventajas y desventajas de cada curso de acción (con respecto a lo que se considera son los factores preponderantes). Por ejemplo, un factor preponderante podría ser el deseo de mantener a un mínimo las bajas civiles.

5. DECISIÓN

El curso de acción decidido se traduce en una declaración de misión operacional completa.

Resumen

Este capítulo revisa los contenidos y procesos que intervienen en el desarrollo de un análisis estratégico. El análisis estratégico es un documento importante para un planificador bélico estratégico. Es un documento que no se prepara rápidamente, pero su desarrollo es parte de la capacidad de los grupos de oposición política. Un análisis bien elaborado reduce la posibilidad de fracaso al identificar el mejor curso

de acción para cumplir una misión. El análisis estratégico puede ser un documento "vivo", si se actualiza constantemente. Al igual que en el estudio sustentado, el formato y la intensa concentración son necesarios. Un formato permite pensar con claridad, incluso bajo presión.

CAPÍTULO SIETE

CONSIDERACIONES DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

Un principio fundamental es no quedarse nunca totalmente pasivos.

—Carl von Clausewitz, *Sobre la Guerra*

Las distintas tareas requeridas en la planificación operacional de una lucha noviolenta a niveles estratégico y táctico, presentan múltiples desafíos para los planificadores. Bajo las condiciones más favorables, hay problemas con la coordinación de coaliciones inestables cuyas capacidades a menudo se sobrestiman y cuyas expectativas son distintas. Consolidar esas expectativas en metas comunes, se transforma en una tarea monumental para los líderes del movimiento que a menudo tienen muy poca experiencia en el análisis y la planificación estratégica. Incluso la comunicación entre estos diferentes grupos se hace difícil porque muchos grupos han desarrollado su vocabulario particular para la lucha noviolenta o no entienden los conceptos subyacentes en los términos que normalmente se asocian con esa clase de lucha.¹⁵

La planificación militar se produce normalmente dentro de un ambiente organizacional bien definido jerárquicamente. El entorno organizacional de un movimiento noviolento, sin embargo, es normalmente una coalición de "iguales", con todos los "iguales" que se disputan la condición de ser "los primeros entre iguales". Los cargos siempre se distribuyen entre los distintos grupos en función de aquellos

¹⁵ Ver en el Apéndice 1 un vocabulario recomendado de términos para la lucha noviolenta preparado por la Albert Einstein Institution.

que han sido penetrado por agentes del gobierno (aunque el hecho es que probablemente todos lo han sido en mayor o menor grado); puede haber desacuerdos sobre la forma de gobierno que debe sustituir a la que se le hacía oposición; algunos líderes pueden ser considerados por otros como demasiado autoritarios, y de hecho, pueden no estar de acuerdo con los límites al poder impuestos por una sociedad democrática sobre el gobierno (no sería la primera vez que un jefe militar contribuya a derrocar a un compañero jefe militar); y algunos podrían estar involucrados en la lucha no violenta hasta que la capacidad para librar una lucha armada se convierta en una opción real. No obstante, con toda esa diversidad de propósitos y desconfianza, la estrategia y planes de apoyo deben desarrollarse.

Asuntos de seguridad

Es sensato suponer que en algún momento todo grupo de oposición que libere una lucha contra un gobierno, se convertirá en blanco y será infiltrado por el régimen bajo ataque. Aunque la infiltración puede ser un problema grave, también los informantes del gobierno pueden utilizarse como medio para el envío de información específica al gobierno. La información que los líderes del movimiento pudieran transmitir al régimen sería aquella que señalara que el movimiento intenta seguir siendo no violento, que no pretende ser vengativo, que la amnistía para funcionarios del gobierno sigue siendo una opción, que el objetivo de los esfuerzos de la oposición es contra el "sistema" que permite la violación de los derechos humanos y la corrupción, y el movimiento no está en contra de quienes estando al servicio del sistema son igualmente sus víctimas. También podría ser útil que el gobierno "descubriera" a través de sus propios agentes que el movimiento tiene intención de incluir al personal del ejército, la policía y las instituciones de la administración pública en la nueva democracia, con la única condición de que reconozcan la autoridad del nuevo gobierno y presten juramento de lealtad a la nueva constitución. También puede ser útil que el gobierno "descubriera" con sus propios agentes como fuente, que existe una lista de personas que han participado en torturas y ejecuciones extrajudiciales. Estos agentes podrían informar con exactitud de que existe un expediente para cada persona concreta, que incluiría cargos específicos de abuso y otros actos criminales, fotos de las víctimas que han documentado tales abusos, y declaraciones juradas de los testigos, incluyendo personal

militar y de la policía que se ha opuesto al gobierno y confirmado opresión y brutalidad. También, los agentes del gobierno que trabajan en el movimiento de oposición podrían transmitir a sus superiores que una copia de toda la información recabada se encuentra depositada y custodiada en forma segura fuera del país.

Hay algunos aspectos estratégicos de una lucha no violenta que no pueden, ni deben ser secretos. El hecho de que haya oposición a la tiranía, evidentemente, no le cae por sorpresa a un tirano. Tampoco es sorprendente que las organizaciones se unan para resistirle. Sin duda, todo régimen autoritario debe estar consciente del éxito de la lucha no violenta en los últimos años y cómo se han librado esas luchas.¹⁶ También es cierto que la información sobre la planificación de las operaciones es sensible al tiempo, es decir, su valor disminuye mucho una vez que la operación ya se ha realizado.

Aunque haya muchos ejemplos en los cuales el conocimiento que el gobierno tenga sobre la planificación y el concepto de su lucha puede ser ventajoso para el movimiento democrático, hay algunas actividades que no deben ser reveladas al contrario. En términos generales, la información a ser protegida tiene que ver con la ubicación o movimiento de los líderes clave, aquellos que tienen un conocimiento detallado de las actividades planificadas que afectan a más de una organización, y otros cuyas vidas pueden estar en riesgo si son detenidos por el gobierno. El grupo de resistencia serbio OTPOR desarrolló un liderazgo que era desconocido por la mayoría de sus miembros. El liderazgo nunca se reunía en grupo, sino sólo brevemente unos con otros según fuera necesario.

Otro enfoque para distanciar el elemento planificador del movimiento fue el utilizado comúnmente por el Consejo Nacional de la Unión de Birmania (NCUB), una organización paraguas de las fuerzas pro-democracia opuesta a la dictadura militar en Rangún. Se estableció un Comité de Desobediencia Política (PDC) para desarrollar la capacidad de manejar análisis estratégico, planes de preparación y coordinar las actividades no violentas de los grupos miembros. El grupo reportaba directamente al liderazgo del NCUB.

El valor de organizar la información

¹⁶ Ver Peter Ackerman y Jack Duvall, *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*, (Nueva York: Palgrave, 2000).

La experiencia ha demostrado que ciertas categorías de información siempre son necesarias para ayudar a los comandantes militares en la toma de decisiones adecuadas. Es responsabilidad del personal militar asegurarse de que esta información esté fácilmente disponible. En vez de esperar la solicitud de información antes de recabarla, el personal siempre estará buscando la información necesaria para una buena toma de decisiones, analizándola, y agrupando las categorías de información en espacios particulares de los documentos específicos. Así, cuando un general entre en su comandancia y pregunte: "¿Qué está haciendo el enemigo?", un oficial pueda responder con información oportuna. Con esa información, el general puede determinar el impacto que tendrán las acciones del contrario sobre sus propios planes para el logro de sus objetivos, así como identificar oportunidades para iniciar acciones ofensivas adicionales.

Los planificadores de operaciones no violentas no debe pasar por alto la experiencia de siglos de las fuerzas militares en la planificación y ejecución de operaciones. Una característica importante de la planificación militar es su enfoque sistemático: el desarrollo del análisis estratégico de la situación, la selección de cursos de acción, el desarrollo de declaraciones de misión claras, y la preparación de planes operacionales. Además, cuando se siguen los formatos y procedimientos estándar, la información se ubicará en el mismo orden dentro de cada documento de planificación.

Un formato del plan de una operación militar contiene información importante sobre lo que el contrario y otras fuerzas amigas están haciendo en la zona objeto de la operación, los objetivos del plan y los recursos que estarán disponibles. El examen del formato de planificación de una operación militar es un ejemplo de cómo se organiza la información para satisfacer mejor las necesidades de quienes se encargarán de su aplicación. Como demuestra el esquema a continuación, también es adaptable para la planificación no violenta a todos los niveles.

Formato para un plan de operaciones

1. Situación. Las sub-secciones siguientes ofrecen una breve descripción del entorno operacional de la zona seleccionada.

a. Situación de aliados. En esta sub-sección, se especifica la información sobre las actividades de elementos aliados presentes en las proximidades. La información se limita a lo que debe tomarse en

cuenta cuando se preparan planes detallados para las tareas de las misiones asignadas.

b. Situación del enemigo. Esta sub-sección ofrece una descripción de las actividades que están actualmente realizando las fuerzas contrarias presentes en las proximidades del área seleccionada.

2. Misión. Esta es una declaración que identifica claramente el Quién, Qué, Dónde, Cuándo y Por qué de la operación. No debería haber ninguna duda sobre quién será el responsable de llevar a cabo la misión, el(os) objetivo(s) específico(s) a alcanzarse, cuándo se inicia la operación, y por qué es necesaria la misión.

3. Ejecución

a. Concepto de la Operación. Esta sub-sección describe cómo el planificador prevé el desarrollo de la operación de principio a fin. El lector "ve el razonamiento" tras la misión. Se pueden incluir las "etapas", lo cual aclara aún más las expectativas:

(1) Fase I. Preparación. Describe las acciones que deben adoptarse para hacer completamente apta(s) la(s) organización(es) asignada(s) a la misión.

(2) Fase II. Describe lo que pasará desde el momento en que la acción se inicie hasta que se logre el objetivo.

(3) Fase III. En caso necesario, ésta sub-sección y otras pueden utilizarse para identificar acciones inmediatas que deben tomarse para consolidar el objetivo o para describir qué misiones de seguimiento pueden asignarse, de manera que la organización pueda adelantarse en torno la próxima misión.

b. Tareas. Esta sub-sección define las tareas específicas asignadas a las organizaciones participantes.

4. Administración y Logística. Esta sección define los mecanismos de coordinación logística y administrativos para la obtención del apoyo disponible para la operación.

5. Mando y Transmisiones. Si hay comunicaciones especiales y exigencias de información para esta operación, esa información debe aparecer en esta sección. De lo contrario, contendrá el muy breve "para SOP" (Procedimientos Operativos Estándar). Para las operaciones no violentas, esta sección podría mejor llamarse "Coordinación y Comunicaciones", para reflejar la necesidad de reconocer que debe

haber comunicación entre quienes participan en las acciones y los responsables de la coordinación de todos los elementos involucrados.

Este formato, no incluye una sección sobre supuestos. Las hipótesis formuladas en un plan se eliminan cuando el documento se convierte en una "orden" (es decir, cuando se toma la decisión de ejecutar la orden y se hacen las asignaciones). La referencia a los anexos del plan (como anexos de soporte a la propaganda) se señala al final del documento. La distribución de los planes y órdenes implican riesgos de compromiso. Las hipótesis que están realizando los planificadores del movimiento no violento, serían una pieza importante de la inteligencia para el régimen opositor. La simple declaración de un supuesto revela algo desconocido, algo significativo, que se considera importante. Las hipótesis también revelan la calidad de los análisis en manos del redactor del plan. Los anexos contendrán información detallada sobre las capacidades e intenciones del movimiento (como las que figuran en una propaganda o un anexo comunicacional) que el contrario podría utilizar para adelantarse o neutralizar eventos antes de que el correspondiente plan u orden pueda ser aplicado.

Este formato específico tipo militar, no es el único formato que puede ser utilizado para la planificación. El mismo podría ser adaptado para ajustarse a casi cualquier organización, o se podría desarrollar uno nuevo. Sin embargo, toda organización dedicada a la lucha por el cambio político debe adoptar un formato que incluya toda la información esencial. El uso de este tipo de formato no sólo orienta el desarrollo de un plan completo, sino también puede prevenir la omisión de información importante. Lo que es más, una vez acostumbrados al formato, los lectores sabrán dónde buscar en el plan información específica.

Medidas de Control

Para ayudar con la coordinación de las actividades de varios grupos durante una campaña, para un planificador hay opciones disponibles que le sirven como medidas de control, tales como:

1. Tiempo. Cuando un evento específico va a producirse como parte de una operación de mayor envergadura, los recursos a utilizarse para otras acciones programadas puede que tengan que prestarse de otra organización. Por lo tanto, puede ser conveniente definir unas fechas tope como marco temporal para el evento. Si el evento es parte de una

operación que intenta reflejar una acción masiva, sería importante definir una "hora 0", de manera que todas las acciones se produzcan al mismo tiempo. Donde las acciones deban darse a pesar de brutal y fuerte presencia policial y militar, pueden planificarse, manifestaciones "relámpago" (entrar y salir) tomando en cuenta los tiempos de reacción esperados de la policía y el ejército. En estas situaciones, se podría planificar una manifestación que logre sus objetivos en cuestión de minutos.

2. Límites. Una estrategia puede estar dirigida a campañas en diferentes áreas, cuando separar las acciones resulte adecuado. Por ejemplo, si el análisis de información sugiere que un pilar específico de apoyo en una provincia puede ser atacado de manera más eficaz promoviendo la acomodación en vez de la coacción, pueden hacerse necesarias ciertas restricciones para mantener las acciones concentradas en el pilar seleccionado.

3. Puntos de Coordinación. Cuando más de una organización estén presente en la misma zona como parte de un esfuerzo conjunto, debe definirse un lugar específico donde establecer el contacto para la coordinación y el intercambio de información.

4. Otros. Otras medidas de control podrían tomarse en cuenta, tales como zonas de reunión (inmediatamente antes de un evento), o puntos de concentración (cuando se necesita salir repentinamente de un sitio de manifestación). En cualquier caso, la idea de utilizar una o más medidas es reducir la posibilidad de perder control sobre los resultados del evento planificado. Cuando se pierde el control, los objetivos puede que no se logren, las posibilidades de bajas aumentan, y existe confusión entre los participantes.

Hale—No Empuje—Pilares de Apoyo

La planificación estratégica debe incluir esfuerzos para atraer a la oposición democrática amigos y familiares de funcionarios clave de los pilares de apoyo del tirano. En este sentido, es importante poner énfasis en conquistar para la oposición miembros de los pilares fundamentales de apoyo, en lugar de adoptar enfoques que los empujen más profundo hacia el núcleo de la estructura de poder del régimen. [Ver Figura 4, Halar vs Empujar pilares de apoyo]. Un tirano debe ser enfrentado

cuestionando la lealtad permanente de quienes se supone van a detener, intimidar y abusar de los miembros de sus propias familias. Es comprensiblemente difícil para un comandante de una fuerza antidisturbios sacar las porras, bayonetas y los gases vomitivos cuando en la primera fila de la protesta está su hijo o su hija. Lógicamente, ese comandante tendrá que ser sustituido por uno con menos experiencia. Como es de esperar también, ese comandante reemplazado se convertiría en un objetivo a reclutar por la oposición democrática. Las dificultades para el régimen se hacen infinitas a medida que sus pilares de apoyo se van erosionando inexorablemente.

Capacidad versus Intenciones

Otro factor a considerar en la planificación estratégica es el de las capacidades frente a las intenciones. Lo que el contrario es capaz de hacer no cambia de repente. Por otro lado, las intenciones pueden cambiar rápidamente. Los planes que toman en cuenta las capacidades, puede entonces adaptarse a los cambios en las intenciones. Si lo principal son las capacidades, podría sorprendernos de alguna manera un cambio en la utilización y el despliegue de las fuerzas contrarias, pero esos cambios no terminarán en un impacto paralizante. El análisis estratégico ofrece al planificador estratégico una lista de las capacidades de las que dispone el contrario.

Creándole Dilemas al Contrario

Una estrategia cuidadosamente analizada tratará de crear oportunidades para conseguir adeptos, independientemente de cómo el régimen reaccione a las iniciativas del movimiento democrático. Si el régimen agrade a los manifestantes, se distanciará aún más de la gente, aumentando los candidatos a reclutar. Si se adhiere a cualquier demanda o solicitud del movimiento, hay razones para declarar una nueva "victoria" basada en el creciente poder del movimiento en forzar al régimen a cumplir la voluntad del pueblo, lo cual abre una nueva oportunidad para reclutar. Los planificadores deben siempre buscar oportunidades para colocar el régimen en un dilema político en que cualquier salida le sea desfavorable. Los planificadores deben identificar las creencias arraigadas en la gente y provocar que el oponente tome medidas contrarias a esas creencias. Los toques de

queda y las restricciones contra las reuniones numerosas, por ejemplo, podrían interferir con las fiestas y ceremonias religiosas tradicionales.

El "dilema de acción" más famoso fue la Marcha de la Sal encabezada por Mahatma Gandhi en 1930 durante el movimiento indio por la autonomía. Gandhi identificó un problema que involucraba a todas las clases y castas en la India y que obligaría al gobierno colonial británico, o bien a detenerlo, acto que "prendería fuego a toda la India", o a no hacerlo, lo cual le "permitiría a él [Gandhi] prender la mecha".¹⁷

Durante más de cien años, los británicos impusieron un monopolio estatal sobre la fabricación de sal. Como era una necesidad dietética, todo el mundo tenía que comprar sal producida por el gobierno. Su fabricación no requería ninguna habilidad (recoger agua de mar, dejarla evaporar, y luego raspar la sal), y era un monopolio fácil de romper si la gente comenzaba por sí misma a hacer la sal. El gobierno estaba igualmente consciente de las consecuencias, si tras el anuncio de la intención Gandhi de obtener sal no hubiera reacción. Cuando el gobierno no actuó (lo detuvo varias semanas después de la exitosa marcha que acabó con el monopolio), la desobediencia civil se validó como un arma efectiva no violenta para socavar las fuentes de poder del gobierno.¹⁸

Resumen

La planificación estratégica comienza con un objetivo claro derivado de las metas políticas. Su eficacia, en gran medida, depende de la creación de planes también claros en sus intenciones, manteniendo misiones consistentes con la capacidad, prestando atención a los detalles, y anticipando respuestas del contrario. Estos planes se logran mejor mediante la utilización de un enfoque sistemático que incluya formatos para organizar la información.

¹⁷ *Ibid.*, 88.

¹⁸ Para un examen más detallado del enfoque de Gandhi respecto a la estrategia, ver Gene Sharp, *Gandhi as a Political Strategist*, (Boston: Porter Sargent Publishers, 1979).

CAPÍTULO OCHO

OPERACIONES PSICOLÓGICAS

La pluma es más poderosa que la espada.

—Edward George Earl Lytton Bulwer-Lytton (1803-1873)

Las operaciones psicológicas (PSYOPS) son la pieza central de una lucha no violenta estratégica bien planificada.¹⁹ Su propósito es influir en las actitudes y los comportamientos de las personas a quienes están dirigidas, principalmente mediante el uso de la propaganda. Las PSYOPS han demostrado su eficacia una y otra vez, tanto en campañas militares como en las luchas no violentas, como una poderosa arma capaz de debilitar, dividir, neutralizar y desintegrar los pilares de apoyo de un oponente. También se utiliza para ayudar con los esfuerzos de reclutamiento de los grupos opositores. El propósito de este capítulo es proporcionar un enfoque para el examen de los componentes y usos de la propaganda.²⁰

El término "propaganda" se ha vuelto inaceptable para muchos en los últimos años, posiblemente debido al éxito de su utilización por

¹⁹ La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), define las Operaciones Psicológicas como "actividades psicológicas planificadas en la paz y la guerra dirigidas a grupos enemigos, aliados, y neutros con el fin de influir en las actitudes y el comportamiento que afecten el logro de objetivos políticos y militares. Estas incluyen actividades psicológicas estratégicas, consolidación de operaciones psicológicas y actividades psicológicas en el campo de combate". El Departamento de Defensa de EE. UU. limita su definición a "grupos extranjeros". (JCS Pub 1. 1987).

²⁰ Entre las fuentes útiles para un examen más detallado de la propaganda están: Jacques Ellul, *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*, (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1965); Manual de Campo del Departamento del Ejército 33-5, *Psychological Operations*, 1962; Frederick Irion, *Public Opinion and Propaganda*, (Nueva York: Thomas Crowell Company, 1950), Anthony Pratkanis y Elliot Aronson, *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*, (Nueva York: W.H. Freeman and Company, 2001); Noam Chomsky y David Barsamian, *Propaganda and the Public Mind*, (Cambridge, MA: South End Press, 2001).

parte de los regímenes autoritarios. En Occidente, ahora se usan distintos eufemismos como "Información y Educación", "relaciones con los medios", "vocería" y "mercadeo". No importa la etiqueta Orwelliana que se le ponga, cuando se hacen esfuerzos para influir en las actitudes y conductas, es propaganda.²¹ Por sí misma, la propaganda con fines políticos no es más inmoral o "mala", que la publicidad del cigarrillo o del jabón. La propaganda es la forma de vida de los cabilderos profesionales que venden los intereses de sus clientes a quienes toman decisiones en todas las ramas legislativas y ejecutivas del mundo.

Coincidiendo con la definición general de la propaganda (influir en actitudes y conductas) hay textos religiosos como la *Biblia*, la *Torá* y el *Corán*, ensayos y artículos sobre cómo el gobierno debería estar estructurado tal como *Los Documentos Federalistas*, o documentos más siniestros, como *Los Protocolos de los Sabios de Sión*, y los anuncios de cigarrillos con "Joe Camel", que muchos creían dirigidos a muchachos pre-adolescentes. Todos ellos son ejemplos de propaganda que ha afectado directamente, de manera positiva y negativa, la vida de cientos de millones de personas en todo el mundo. Así que, la utilización de técnicas de comunicación con la intención de cambiar nuestra forma de pensar y actuar tiene una historia larga y abundante.

Contrario al dicho popular que dice que "los hechos hablan por sí mismos," la verdad es que los hechos sólo tienen sentido cuando se colocan en contexto. Para un preso condenado, la campanada de cierta hora puede significar que tiene sólo cinco horas de vida. Para el trabajador de oficina, la campanada de esa misma hora, puede anunciar el final de otro día de trabajo. Un informe real de que un país tiene cuarenta por ciento de tasa de desempleo puede ser visto con mucha alarma por quienes ya están desempleados y causar preocupación entre los que todavía están empleados. Para los dirigentes de un movimiento de oposición, puede ser considerado desde el contexto de las nuevas oportunidades, presentar al gobierno como incompetente, insensible y

²¹ En su prefacio de *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*, Jacques Ellul comenta las distintas definiciones de la propaganda y las encuentra a todas bien incompletas o tan genéricas que no reflejan con exactitud lo que él llama un fenómeno sociológico. He utilizado la definición más amplia citada por Ellul, y también aprobada por el Instituto para el Análisis de la Propaganda: "Propaganda es la expresión de opiniones o acciones realizadas por individuos o grupos con el propósito de influir en las opiniones o acciones de otros individuos o grupos con fines predeterminados y mediante manipulaciones psicológicas".

corrupto, y serviría para fortalecer su base de miembros con grupos cada vez más descontentos. Los editorialistas, sea que escriban para una prensa libre o controlada, normalmente ubican "hechos" para sus lectores, en el contexto preferido de su propia línea editorial. En una lucha no violenta estratégica, deben hacerse esfuerzos para culpar al adversario de todos los "hechos" que afecten negativamente a la población e identificar lo que debe hacerse para aliviar el problema (y, como es lógico, siempre el alivio será el cambio político).

Componentes de la Propaganda

El objetivo. En general, toda la población puede llegar a ser el objetivo de la propaganda. Sin embargo, para que esta sea más eficaz, el público al cual se desea llegar debe dividirse en segmentos con el fin de adaptar el mensaje a cada grupo. La experiencia y la investigación indican claramente, que la propaganda efectiva es la que se adapta a objetivos poblacionales más específicos. Por lo tanto, el mensaje apropiado para un granjero debe ser presentado en forma diferente de ese mismo mensaje, pero para los estudiantes. Los objetivos principales de la propaganda de la oposición no violenta, serán los pilares de apoyo del gobernante, con cada grupo específico y sub-grupo analizados en cuanto a niveles educativos, creencias religiosas, origen étnico, aspiraciones y acceso a los mensajes propagandísticos.

El Mensaje. Si el objetivo es cambiar la actitud o el comportamiento de una población o el de un grupo dentro de esa población, es importante tener un objetivo claro sobre cuál es la actitud o conducta que se busca. Por ejemplo, si una población ha aceptado como su destino o karma, vivir bajo un gobierno represivo, será necesario implantar la idea de que tal vez no es "la Voluntad de Dios" lo que ha causado su esclavitud. Además, debe cultivarse la idea de que es parte del poder del pueblo, liberarse a sí mismo de la tiranía. Los ciudadanos también deben estar conscientes de que existen grupos organizados de oposición, que recibirán con agrado su apoyo y participación. Idealmente, el mensaje debe tener una "dirección de retorno", es decir, la gente debe saber qué grupo está enviando el mensaje. Sin embargo, la difusión de esta información no siempre es posible.

El Mensajero. Cómo se va a comunicar el mensaje implica la selección del vehículo que lo portará. El medio podría ser un volante,

un programa de radio, un correo electrónico, una película, un discurso, un libro impreso o un artículo, o avisos y carteles. Los rumores pueden ser también transmisores de mensajes eficaces. No debe pasarse por alto el uso de "comunicadores clave", como líderes religiosos, líderes políticos de la oposición, profesores, barberos y peluqueros, líderes tradicionales y espirituales, periodistas, voceros sindicales, grupos empresariales, y otras personas respetadas en sus propias comunidades.

Respuesta. La publicidad comercial es probablemente el mayor usuario de la propaganda. Se utiliza para convencernos a comprar productos del tabaco que aseguran que sufriremos gran variedad de problemas de salud, comer hamburguesas y papas fritas que obstruyen las arterias, o, últimamente, que nos inducen a pedirle a nuestro médico familiar nos prescriba medicamentos específicos para nuestro consumo. Si estos anuncios son o no exitosos es fácil de medir—ventas. Para los promotores políticos, los efectos del mensaje son frecuentemente difíciles de medir en el corto plazo. Las encuestas pueden ser de utilidad, si se realizan en forma experta por grupos dignos de confianza y se producen en distintos intervalos de tiempo y de acuerdo con el desarrollo de los acontecimientos. Otras veces, hay que esperar hasta que el objetivo demuestre un cambio de actitud en su expresión de opiniones sobre el mensaje o que actúe de manera coherente a éste. Incluso estas mediciones pueden ser engañosas, ya que otros factores pueden haber influido en su cambio de actitud o de su forma de actuar.

Otra forma de obtener información para comprobar la eficacia, es provocar opiniones. Provocar es muy diferente a solicitar una respuesta. Provocar implica obtener una respuesta, sin que quien responda se dé cuenta de que está suministrando una información que contesta una pregunta específica. Solicitar consiste en hacerle al entrevistado una pregunta específica que exige una respuesta específica. Por ejemplo, para solicitar las actitudes hacia el gobierno, las encuestas partirían de una lista de preguntas como "¿Apoya usted las solicitudes de la oposición política de un cambio de régimen? Si es así, ¿por qué?" En algunas sociedades, la gente puede tener miedo de responder con la verdad a preguntas tan directas. Con el fin de obtener esa información, se puede comenzar con preguntas y comentarios sobre la actual situación económica y su impacto sobre el encuestado y su familia, y luego "pasearse" por preguntas dirigidas a asuntos que el entrevistado ya ha comentado. En otras palabras, provocar sigue el

"enfoque indirecto" y evita las preguntas que requieren sólo un "sí o un no" como respuesta.

Clasificación de la Propaganda

Dependiendo de los objetivos visualizados, los mensajes, y el entorno operacional en el que han de ser enviados y recibidos, se decidirá quién va a identificarse como fuente de la información.²²

La propaganda blanca identifica su origen con precisión. Los comunicados de prensa, discursos, informes y noticias a menudo reflejan la verdad en cuanto a la identificación de la fuente, lo cual permite su verificación por parte del receptor. Por ejemplo, "El Honorable John Smith, diputado de Southmore, en un discurso presentado ante la Asociación de Profesores Universitarios, dijo hoy que..." Como los comentarios pueden ser verificados y analizados, se debe tener cuidado en prever cómo esos comentarios pueden ser recibidos y evaluados. En ocasiones una declaración escogida puede resultar embarazosa para la fuente, quien puede explicar que fue tomada fuera de contexto. Sin embargo, si la fuente tiene que utilizar esta explicación de "fuera de contexto" para varias declaraciones, la credibilidad se convierte en algo más dañino que la declaración. Por otro lado, la identificación de la fuente puede reforzar la imagen de una persona u organización, cuando demuestra consistencia tanto en su opinión como en su valoración de los intereses de la gente.

La propaganda gris no identifica su fuente específicamente. En lugar de identificar la fuente, pudiera verse como: "Se informó ayer que..." o "fuentes confiables informan que..." o "testigos oculares dijeron que

²² El ejército de EE. UU. utiliza una definición más limitativa de propaganda blanca, gris y negra según las instancias. Véase el *US Army Field Manual 33-5 Psychological Operations*, 1962. 31-33. Jacques Ellul, en *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes* describe dos categorías, blanca y negra, y resalta que se usan combinadas. Él describe cómo la propaganda blanca, cuya fuente es abierta y conforme a la norma, se utiliza para desviar la atención pública, mientras que la propaganda negra, que "tiende a ocultar sus objetivos, identidad, significado y origen", busca influir subrepticamente en la opinión pública. 15.

vieron..." Trata de mostrarse con autoridad y evita aparecer como propaganda partidista.

La propaganda negra es información propagandística que a propósito identifica erróneamente su fuente, por lo general el contrario, a quien se le atribuye falsamente la información. "En la noche del martes, el Comandante del Ejército Wilford Ego, el consejero de mayor confianza del Presidente, cuando se le preguntó sobre el comportamiento aparentemente errático del Presidente en una reciente conferencia de prensa, confirmó que..." Esto puede utilizarse para generar desconfianza y confusión dentro de las fuerzas del contrario, bajar la moral, y desviar la atención de las vulnerabilidades o intenciones propias. La propaganda negra requiere gran habilidad y acceso a una gran cantidad de información sobre el contrario. En general, debe utilizarse sólo a nivel estratégico para evitar la exposición de los propagandistas y mantener una separación entre las campañas de propaganda blanca y negra.

Técnicas de Comunicación

El símbolo. Los símbolos pueden ser poderosos mecanismos para comunicar la ideología y objetivos de un movimiento. Un símbolo efectivo es simple, sugestivo, reconocible y fácil de entender. La Esvástica Nazi, la Cruz Cristiana, y el puño cerrado de la resistencia serbia, son ejemplos de símbolos. Los símbolos también pueden ser sonidos como los tambores, y, recientemente, el ruido de cacerolas y sartenes. Otros símbolos combinados podrían incluir algún tipo de acción, como un apretón de manos especial, o un gesto. Al seleccionar el símbolo de un movimiento, se debe tener cuidado de no ofender sensibilidades culturales.

El lema. El lema debe ser una frase corta que exprese emociones como la ira, el odio, el desafío o el coraje. "Recuerden el Álamo" movió los estadounidenses a la guerra con México, "Recuerden el Maine", le dio al pueblo estadounidense una justificación simplista para apoyar el inicio de la Guerra Española-Americana, "Está acabado" se utilizó contra el régimen de Milósevic en Serbia en 2000. En Zimbabue, el Movimiento para el Cambio Democrático adoptó el lema "SUFICIENTE" que se utilizó para movilizar la oposición contra el régimen brutal de Robert Mugabe.

La música. La música, como la propaganda, puede utilizarse para cultivar imágenes emocionales de un futuro mejor, evocar el dolor y el recuerdo de sufrimientos pasados y ayudar a consolidar la desobediencia general contra la tiranía actual. Cuando las personas se juntan para cantar temas diseñados con alusiones propagandísticas, tienden a reforzarse mutuamente la aceptación de lo que sugiere el mensaje.

Medios impresos. Los medios impresos incluyen libros, periódicos, panfletos, volantes, afiches y carteles, presentándole al propagandista un menú de opciones para comunicar a distintos públicos los mensajes seleccionados. Los periódicos "controlados" tanto por el gobierno como por la oposición constituyen una plataforma de fácil acceso para hacer visibles los esfuerzos de propaganda ofensiva y defensiva. Se debe tener cuidado, sin embargo, para no caer en la trampa de dedicar mucho esfuerzo a la posición defensiva.²³ La verdadera ventaja de estas formas de material impreso es que permite una cuidadosa lectura y estudio, así como la discusión sobre la fuente documental del movimiento. Los afiches y carteles que utilizan imágenes, símbolos, consignas y colores se utilizan para enviar mensajes encapsulados. La gente puede guardar el material impreso, lo que significa que los mensajes deben ser coherentes respecto a los objetivos propagandísticos, ya que sin duda se harán comparaciones. Por lo tanto, el propagandista debe basarse en objetivos políticos serios cuidadosamente seleccionados. No debe ser responsabilidad del propagandista decidir sobre cuestiones políticas.

Medios audiovisuales. La clave para el uso eficaz de la radio para hacer llegar la propaganda es seleccionar la audiencia a la que va dirigida y elaborar el mensaje para ese público, al mismo tiempo, proveer incentivos para escuchar el mensaje. Música popular, noticias, informes del tiempo, deportes, salud, y sobre todo información sobre acciones no violentas que ocurren en el extranjero, así como en el país en cuestión—todos estos pueden ser temas de interés para el grupo receptor. La televisión, videos y CD agregan imágenes que refuerzan la palabra hablada. Si un líder pronuncia un discurso, debe considerarse la

²³ Si la propaganda se elabora cuidadosamente se reduce la cantidad de esfuerzo respondiendo a la contra-propaganda. Puede perderse el esfuerzo propagandístico si la respuesta probable del contrario no se toma en cuenta al preparar el mensaje.

posibilidad de que objetos y símbolos también estén visibles. Una bandera nacional puede dar un aura de autoridad. Una fotografía de una figura histórica venerada, ayuda a conectar al orador con una relación legítima con la historia de una nación. Puede ser oportuno examinar en detalle la ropa y los accesorios que se usen. Hitler, cuando quería presentarse como una figura paterna para el pueblo alemán, usaba un traje o vestía de civil y a menudo colocaba niños en la escena. Cuando se describía a sí mismo como el jefe militar de la nación, que llevaría a los alemanes a la victoria, aparecía en uniforme.

Rumores. Cuando hay falta de información fidedigna, como ocurre bajo un régimen corrupto y autoritario en el que se impone la censura, los rumores constituyen un segmento importante de información aunque su origen sea desconocido y la información no pueda ser verificada. Si los rumores son parte de un esfuerzo de propaganda global, es importante que el rumor tenga por lo menos un mínimo de base real, o que por lo menos se perciba que están sustentados en hechos conocidos o presumibles. La materia del rumor debe ser importante para el objetivo, y debe ser interesante para que otros la repitan. Los rumores pueden ser utilizados para subir o bajar la moral del grupo al cual están orientados, o generar emociones como odio, disgusto o admiración.

¡Advertencia!

En la lucha estratégica no violenta, la propaganda se utiliza para movilizar a la gente a desafiar al gobierno que los oprime. Al cambiar las actitudes colectivas hacia la obediencia, la desobediencia civil puede generalizarse. Se despoja al régimen de autoridad o legitimidad. La gente es motivada a ignorar las leyes injustas. Para revertir la atomización de la sociedad provocada por la opresión del gobierno, se crean nuevas organizaciones para sustituir a las eliminadas por el gobierno, y estas organizaciones intentan destruir o neutralizar a las instituciones y organizaciones sobre las que depende el gobierno (pilares de apoyo). En resumen, el régimen pierde su capacidad para gobernar.

Con un arma tan poderosa como la propaganda, siempre existe el peligro de que, si no se utiliza inteligentemente, el daño colateral puede ser enorme. Si un movimiento tiene éxito en cambiar los patrones de obediencia para desobedecer, desafiar e ignorar las leyes y regulaciones

gubernamentales, puede encontrarse a sí mismo enfrentando la anarquía. Si las instituciones de la sociedad han sido destruidas, preservar los servicios sociales, la ley y el orden y la civilidad puede no ser posible sin caer en las mismas reglas autoritarias que justificaron en primer término la lucha democrática.

Jacques Ellul, en su libro *Propaganda: La Formación del Pensamiento de los Hombres*, se ocupa de este importante tema que enfrenta el propagandista. Él divide la propaganda en dos categorías. La primera es "propaganda de agitación" que se utiliza para motivar a la gente a la acción y la desobediencia. La segunda es "propaganda de integración". Esta es la propaganda para inculcar la conformidad en la sociedad y lograr la aceptación de la autoridad y los valores de los nuevos gobernantes. Busca demostrar que la gente resulta beneficiada con los cambios que están ocurriendo.²⁴

Las conclusiones que pueden extraerse de las ideas de Ellul incluyen la obligación de desarrollar y cumplir, por quienes participan en la lucha, un código de conducta o reglamento. En vez de llamar a la desobediencia general, sería más apropiada la desobediencia a leyes específicas y normas injustas. Además, la propaganda debe firme y frecuentemente recordarle al público que la obediencia que se le quita al gobierno, se traspasa al movimiento democrático. Es necesario que existan instituciones alternativas o paralelas para aceptar la transferencia de la lealtad pública. Puede ser posible transferir *en bloque* la lealtad de organizaciones enteras.

El odio y los prejuicios son dos de las emociones más fuertes y son las más fáciles de encender. En algunas sociedades, estas emociones siempre están esperando para aflorar. Cualquier ganancia a corto plazo resultante de encender estas pasiones contra otros grupos, es mínima en comparación con los daños a largo plazo para desarrollar y mantener una sociedad civil estable, en la que las instituciones democráticas puedan funcionar. Es mejor para los movimientos democráticos que estas emociones no se enciendan para nada. Pero si llegan a aflorar, deben ser dirigidas contra el "sistema" que mantiene la tiranía en lugar de contra aquellos grupos que se benefician de ella. Y, al limitar el término "enemigo" a esa persona o grupos en el pináculo del poder, las pasiones destructivas probablemente acompañarán a la muerte, el exilio o la prisión del líder.

²⁴ Ellul, *Propaganda*. 71-79.

Resumen

El uso de la propaganda para influir en las actitudes y comportamientos de la gente puede, y ha sido utilizada, tanto por las fuerzas autoritarias como por las democráticas en la lucha por el poder político. La propaganda, en sí, no es ni buena ni mala. Es según cómo esta herramienta se utilice y con qué objetivos, que los juicios morales pueden y deberían dirigirse.

CAPÍTULO NUEVE

PERSPECTIVAS SOBRE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Para grandes objetivos debemos atrevernos a grandes cosas.

—Carl von Clausewitz, *Sobre la Guerra*

Una manera eficaz de aprender a pensar estratégicamente es seguir el ejemplo de las instituciones militares donde la orientación continúa luego de una extensa educación profesional. La ruta militar no está a disposición de los civiles, y aquellos que están comprometidos en la lucha no violenta, casi nunca tienen el tiempo ni los recursos para dedicar años de estudio al perfeccionamiento de sus habilidades para pensar estratégicamente. El propósito de este capítulo es presentarle al lector varios ejemplos sobre la perspectiva de escogidos pensadores estratégicos, que pueden ser útiles para ponernos al corriente en torno al pensamiento “global”. Maquiavelo, Clausewitz, Gandhi y Liddell Hart, han sido seleccionados sobre la base de sus ideas, pero hay muchos otros cuyas capacidades para pensar estratégicamente podrían tener la misma utilidad.

Maquiavelo

Si las distintas campañas y revueltas que han tenido lugar en Italia han dado la impresión de que la capacidad militar se ha extinguido, lo cierto es que los viejos métodos de hacer la guerra no servían y nadie ha podido descubrir unos nuevos. Un hombre recién elevado al poder no puede alcanzar mayor reputación que mediante el descubrimiento de nuevas reglas y métodos.

—Maquiavelo, *El Príncipe*.

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) creció en la época en que ocurrían grandes cambios económicos y sociales en Europa.²⁵ La transición del trueque a la economía monetaria había favorecido la centralización del poder. Los reyes, en alianza con los comerciantes, adquirieron mayor riqueza, y esa riqueza permitió la creación y utilización de mercenarios. Por lo tanto, los gobernantes se volvieron menos dependientes de los terratenientes para conseguir servicios de conscriptos que generalmente sólo estaban disponibles cuando no los necesitaban para la siembra y cosecha de cultivos. Esta riqueza también permitió la compra de un arma relativamente nueva, el cañón, que dominó totalmente las fortificaciones de los gobernantes con menos riqueza.

Entre los cambios que habían ocurrido en las luchas por el poder, Maquiavelo observó grandes problemas con el uso de mercenarios. Era verdad que los gobernantes ya no dependían de caballeros y vasallos. Los mercenarios también tenían una ventaja adicional al poder utilizarse para suprimir la oposición dentro del propio país del gobernante, y podían emprender largas campañas sin arriesgar los ingresos de la producción agrícola. Sin embargo, Maquiavelo observó que, a pesar de las ventajas propias de la utilización de mercenarios, ello también planteaba riesgos y desventajas. Los soldados pagados luchaban por el oro, no por su Dios, su rey o su país, y ni la lealtad, en general, ni el valor en la batalla eran seguros, ni obligados.

Maquiavelo también decía que se requerían nuevas formas de organización y tácticas para contrarrestar el uso de los cañones y que los soldados, reclutados en las zonas rurales, servirían mejor al gobernante y lucharían con más vigor que los mercenarios. También veía que los grandes gastos requeridos para hacer la guerra, obligaba a hacerlas en forma “rápida y precisa” para evitar empobrecer al gobernante y evitar se crearan demasiados resentimientos entre el pueblo.²⁶

Con frecuencia se cita el consejo que Maquiavelo hace en *El Príncipe*, sobre la necesidad que tienen los gobiernos despóticos de matar a sus enemigos para evitar actos de venganza. Sin embargo, este pensador estratégico llegó a otras conclusiones más relevantes para los defensores de las sociedades más abiertas de hoy. Por ejemplo, él creía

²⁵ Robert Maynard Hutchins, ed., *Great Books of the Western World*, (Chicago: University of Chicago Press, 1952), 23: ix-x.

²⁶ Felix Gilbert " The Renaissance of the Art of War ", en *Makers of Modern Strategy From Machiavelli to the Nuclear Age*, Peter Paret, ed., (Princeton University Press, 1968), 11-31.

que una vez que un gobernante estaba seguro en el poder, la forma republicana de gobierno era la mejor. También argumentaba que un gobierno podía conservarse en forma segura y duradera sólo si contaba, además de un ejército de ciudadanos, con los controles y equilibrios del poder político.

Maquiavelo descubrió el vínculo entre la política y las condiciones sociales y económicas de su tiempo y recomendaba cambios para dar cabida a aquellas fuerzas que habían destruido las instituciones de la época feudal. Fue capaz de ver el "panorama completo" y describirlo con precisión. Él era pragmático. Su visión, citada al comienzo de este capítulo, tiene una relevancia que a menudo es ignorada. Durante la Primera Guerra Mundial, parecía que los comandantes seguían estrategias y tácticas desarrolladas antes del desarrollo de las ametralladoras y una artillería pesada y precisa. ¿De qué otra forma podría alguien explicar ese gran número de víctimas comparado con tan pocos éxitos en el Frente Occidental? La cita también sugiere que si lo que se está haciendo no funciona, seguir haciendo más de lo mismo no conducirá al éxito.

Así como la artillería cambió la naturaleza de la guerra en tiempos de Maquiavelo, la tecnología nos ha dado la capacidad de cambiar la forma de librar los conflictos noviolentos. Las computadoras, el acceso a Internet, los teléfonos móviles y por satélite, los programas de encriptado, la televisión y la radio son armas de gran importancia para la lucha noviolenta.

Para prepararse a librar una lucha estratégica noviolenta, entender los vínculos entre la política y las fuerzas sociales y económicas es de vital importancia. Hoy en día, tenemos que ver estas fuerzas, no sólo dentro del país, sino también externamente, porque la globalización brinda oportunidades para ampliar el campo de batalla mucho más allá de lo que Maquiavelo pudo haber imaginado.

Una lucha estratégica noviolenta es un conflicto librado de tal forma que le permite al pueblo liberarse a sí mismo. Ellos constituyen el "ejército de ciudadanos" dentro del concepto recomendado por Maquiavelo para librar una guerra. Si la gente no participa en la lucha por su propia democracia, es poco probable que pueda resistir el desafío de conservar su libertad. El proceso de librar un conflicto noviolento es un proceso de auto-democratización para el pueblo. La gente experimenta la importancia de un liderazgo desde la base, la cooperación entre grupos, y la identificación de metas y objetivos.

La idea de Maquiavelo de que la guerra debe ser "rápida y precisa" no siempre es posible en una lucha no violenta, pero la intención subyacente se aplica ciertamente. Poner énfasis en la velocidad y la determinación significa impulso. El estratega no violento debe, por supuesto, tener en cuenta que los recursos y la fortaleza de la gente tienen un límite y que la estrategia debe movilizarla, atacar las fuentes de poder del oponente, y lograr la victoria en un plazo razonable. Idealmente, una guerra relámpago no violenta tendría lugar si los pilares de apoyo del oponente colapsan rápidamente dejando al régimen sin los medios para gobernar. Sería raro, sin embargo, que un movimiento no violento, al principio, tuviera la coordinación, habilidades de planificación, la disciplina y los recursos para realizar tales acciones.

Clausewitz

Carl von Clausewitz, hijo de un oficial del ejército prusiano, nació en 1780. Comenzando su carrera militar, Clausewitz conoció a su amigo y mentor, el general Gerhard von Scharnhorst, quien reconoció su capacidad y pudo conseguirle asignaciones que le permitieron desarrollarse como maestro de la teoría y la práctica de la guerra. En 1818, fue ascendido a Mayor General y se convirtió en jefe de la Escuela de Guerra prusiana hasta poco antes de su muerte por cólera en 1831. Durante este período, escribió *Sobre la Guerra* (Vom Kriege).²⁷

Sobre la Guerra no pretendía ser una lista de comprobación para dirigir una guerra. Se trata de una valoración filosófica. Clausewitz comprendió que la Revolución Francesa, y su heredero, Napoleón, habían cambiado radicalmente la conducción de la guerra. Del cuidadoso maniobrar de pequeños ejércitos, la guerra se había convertido en un concurso de ejércitos masivos que perseguía victorias decisivas y admitía enormes pérdidas de ambos lados (*La guerra es un acto de violencia, llevada a los límites de lo posible*). En lugar de proveer orientación sobre cómo dirigir la guerra, Clausewitz proporciona ideas sobre la forma de pensar en ella. Señalaba que la gran estrategia (la cual incluía la orientación diplomática, económica y política), es en última instancia, responsabilidad del liderazgo

²⁷ Peter Paret, "Clausewitz" en *Makers of Modern Strategy From Machiavelli to the Nuclear Age*, Peter Paret, ed., (Princeton University Press, 1968), 186-211.

político.²⁸ Al desarrollar su estrategia militar actual, los comandantes a menudo enfrentan límites que les son impuestos para garantizar el cumplimiento de los objetivos políticos y de las prioridades. Estas restricciones se imponen a través de medidas como la distribución de recursos, definición del teatro de operaciones, edición de normas para el combate, y asignación de objetivos.

Así como Clausewitz y Maquiavelo observaron los cambios que se habían producido en la naturaleza y la conducción de la guerra, también deben los estrategas de los movimientos no violentos, comprender y apreciar los cambios importantes que influyen en el desarrollo de ese tipo de conflicto. Probablemente los factores más importantes que afectan a los conflictos estratégicos, han sido los avances en la ciencia y la tecnología. Por ejemplo, la velocidad con la que se mueve la gente, las cosas, la información y lo más importante, las ideas, como resultado directo de los avances en la ciencia y la tecnología.

A medida que los gobiernos se centralizan más, pueden ejercer más control sobre sus pueblos a través de leyes restrictivas, mediante una mayor vigilancia, y a través de fuerzas policiales más eficientes. Y, en menor grado, hemos sido testigos del crecimiento y eficacia de las presiones en contra de los gobiernos por parte de organizaciones no gubernamentales e instituciones, así como por gobiernos extranjeros y corporaciones multinacionales. Algunas de estas organizaciones existen principalmente para ejercer influencia en los gobiernos, en la búsqueda de sus propios, y en ocasiones muy estrechos, intereses.

En las luchas no violentas estratégicas, así como en los conflictos armados, el "campo de batalla" se ha ampliado para incluir a otros países. Una fuente de poder para un régimen autoritario en un país, puede ser una corporación multinacional cuya sede y accionistas principales se encuentran en otro país. El atacar a esa fuente de poder podría incluir acciones en las reuniones de accionistas, en los tribunales, en las páginas editoriales, en los campus universitarios, o mediante boicots y protestas en las calles. También existen aliados fuera de los límites del estado. Organizaciones de las Naciones Unidas, Amnistía Internacional, Médicos sin Fronteras, Periodistas sin Fronteras, y el Fondo Nacional para la Democracia, por ejemplo, son

²⁸ Hans W Gatzke, *Introduction to Principles of War* por Carl von Clausewitz, Hans Gatzke, trad. y ed. (Harrisburg: Military Service Publishing, 1952), 1-10.

sólo algunos de los posibles aliados y amigos de los movimientos democráticos.

Mientras que *Sobre la Guerra* proporciona al lector una valoración filosófica de la guerra, son las consideraciones de Clausewitz sobre la guerra las que deberían ser de interés y valor para aquellos que libran un conflicto no violento.

El objetivo político es la meta, la guerra es el medio para alcanzarla, y los medios nunca pueden considerarse aisladamente de su propósito.²⁹

Los objetivos de los conflictos no violentos generalmente, incluyen la libertad y la democracia, el respeto a los derechos humanos y el Estado de Derecho como objetivos de su lucha, por lo tanto, los "medios y fines" no sólo son compatibles, sino que se refuerzan mutuamente. El terrorismo, que tiene como propósito infundir miedo entre la población, es incompatible como medio para lograr la democracia, ya que no promueve ésta, ni valores algunos favorables para la sociedad civil. La acción militar convencional contra un régimen por parte de las fuerzas de la oposición, donde el opresor siempre tiene enormes ventajas sobre la resistencia civil, ofrece, en el mejor de los casos, la posibilidad de llegar a un punto muerto a costa de enormes pérdidas, tanto militares como civiles, así como significativos costos económicos. La guerra de guerrillas, casi siempre resulta en gran sufrimiento civil en manos de todas las partes en conflicto. El opresor comprensiblemente, ve a los civiles como enemigos de combate, se apodera de alimentos y otros suministros, destruye las cosechas, traslada a civiles a recintos bien custodiados, realiza intensos interrogatorios a la población, y declara una emergencia nacional que anula todos los derechos y protecciones que pudieran haber existido antes del conflicto. La guerrilla, por otro lado, ve a la población civil como su propia fuente de impuestos, alimentos, reclutas e inteligencia. Los sospechosos como informantes del gobierno, a menudo son tratados duramente para ponerlos como ejemplo de lo que le sucedería a aquellos que no apoyen los esfuerzos de la guerrilla. Para la población que sufre, hay poca diferencia entre las partes en conflicto—ambos son vistos como opresores y saqueadores brutales.

²⁹ Carl von Clausewitz, *On War*, editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret, (Princeton: Princeton University Press, 1976), 73.

Las tácticas constituyen la teoría del uso de fuerzas armadas en batalla; la estrategia constituye la teoría de usar la batalla para los propósitos de la guerra.³⁰

Esta visión se puede pasar por alto a medida que aumenta el fragor de la lucha y las decisiones tácticas se hacen sin apoyarse en la estrategia seleccionada. La estrategia determina qué combates se librarán. La idea de que la estrategia no violenta es el resultado de acciones no violentas que ya se han dado, refleja el desconocimiento del pensamiento estratégico. Los recursos para la lucha no violenta siempre serán escasos. Utilizarlos sin un propósito estratégico es aceptar el riesgo, sin las posibles compensaciones.

La estrategia, sin embargo, no es nada sin la batalla, porque la batalla es la materia prima con la que trabaja, los medios que utiliza.³¹

También, la mejor estrategia no violenta "no es nada", si no se realizan acciones y campañas para llevarla adelante. Si la materia prima para la estrategia es la batalla, entonces la "materia prima" para la lucha no violenta es la gente, organizada, entrenada, y dirigida inteligentemente. Dependiendo de los objetivos y las capacidades existentes, las organizaciones deben tener la capacidad para combatir al oponente con protestas, actos de no cooperación e intervención. Ahí donde hay un déficit en las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos identificados, puede ser necesario el entrenamiento para aumentar la capacidad de combatir con éxito. La opresión, para ser derrotada, debe enfrentarse con la acción.

La guerra es un acto de fuerza para obligar a nuestro enemigo a hacer nuestra voluntad.³²

Así como las bombas, artillería, tanques e infantería, bien utilizados, pueden tener éxito, también pueden los métodos de lucha no violenta obligar al contrario a "hacer nuestra voluntad". Una estrategia bien diseñada con planes de contingencia y líderes a nivel de base entrenados, constituye una fuerza poderosa que elimina las fuentes de poder requeridas para la existencia continuada de un régimen. A veces los movimientos de lucha no violenta buscan la negociación con

³⁰ Citado en Peter Paret, "Clausewitz", *Makers of Modern Strategy*, Paret, ed., 190

³¹ *Ibid.*

³² Carl von Clausewitz, *On War*, editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret, (Princeton: Princeton University Press, 1976), 73

el contrario como el objetivo de la lucha. Esto podría ser un error estratégico por varias razones, incluyendo el hecho de que las negociaciones pueden no terminar en una victoria decisiva. Las negociaciones deben ser vistas como posibles "medios" pero no como el "fin".

Un movimiento no violento, perderá su impulso si a la gente se le pide parar las operaciones ofensivas para apoyar negociaciones. El lado que busca negociar generalmente se percibe como que no puede o no quiere continuar la lucha, y por lo tanto no es capaz de "obligar" al adversario a doblegarse. Por lo tanto, si las negociaciones son consideradas como un objetivo intermedio de la estrategia, puede ser conveniente llamar a un tercero para que las maneje. Antes de buscar una solución negociada, los líderes de los movimientos no violentos deberían tener la capacidad de obligar al cumplimiento de condiciones acordadas en la mesa de negociaciones. Si no, van a perder entonces en ésta lo que podrían haber ganado si hubieran continuado con la lucha. Cuando la fuerza no violenta ha ganado poder suficiente para obligar al régimen a ir a la mesa de negociaciones y cumplir con los términos de cualquier acuerdo, el régimen ya está debilitado.

Mientras menor sea la penalización que exijas de tu oponente, menos puedes esperar que él trate de negártelo; al ser menor su esfuerzo, menor será el tuyo. Por otra parte, cuanto más modesto tu propio objetivo político, menos importancia le darás y te costará menos hacerlo a un lado si fuera necesario.³³

Como se indicó en capítulos anteriores, en las primeras etapas de una lucha no violenta para lograr reformas políticas, no sería prudente para el grupo no violento hacer exigencias no negociables al gobierno, que no puedan forzarse. Las demandas sobre cualquier contrario deben ser coherentes con la capacidad de imponer ese cambio. En vez de la probabilidad de fracasar para alcanzar las principales exigencias, una mejor estrategia es seleccionar asuntos de menor importancia que tengan alta probabilidad de éxito. Por otra parte, aparentemente, las cuestiones no políticas de bajo riesgo, pueden ser vistas como no amenazantes, o menores, y es probable que no se consideren represivas. El mecanismo de acomodación descrito en el capítulo 4 es adecuado para usarse en estas circunstancias. Este tipo de asuntos también podrían ser convenientes "fichas de cambio" en las posibles

³³ *Ibid.*

negociaciones, ya que los compromisos sustentados en ellos pudieran no tener gran impacto en el movimiento.

Una consideración clave en la planificación de las acciones ofensivas es saber cuándo declarar una victoria, con el fin de evitar confrontaciones innecesarias bajo condiciones favorables para el contrario. Si los objetivos de una acción en particular se han logrado, es necesario un cuidadoso análisis de los riesgos potenciales, antes de intentar presionar para alcanzar otros objetivos. Con respecto a este principio básico de saber cuándo proclamar una victoria, un argumento podría ser que en 1989 los estudiantes de la Plaza de Tiananmen debieron haber declarado la victoria y dispersado antes de que el ejército atacara con tanques e infantería. En lugar de consolidar una victoria parcial, pero significativa, el movimiento sufrió una derrota, perdiendo mucho de lo que había ganado en las semanas precedentes.

Gandhi

Ninguna discusión sobre conflictos no violentos estratégicos puede pasar por alto la eficacia del liderazgo del movimiento independentista de la India de principios del siglo XX. Mohandas K. Gandhi (1869-1948) nació en la India y se formó como abogado. Se fue a Sudáfrica en 1893 y mientras estuvo allí participó en las protestas contra la discriminación. Regresó a la India en 1915 y se unió a la lucha nacionalista por la independencia.

Gandhi demostró una de las características más fundamentales de un líder—el permanente compromiso con una estrategia sólida ante la adversidad. Si la estrategia se basa en el análisis cuidadoso de la situación y una correlación de fuerzas, un líder puede cambiar sus tácticas, pero no debe vacilar en su compromiso con esa estrategia en la confusión de la batalla. Gandhi cumplió con esa exigencia particular del mando. Él había descubierto una visión dentro del poder político. Sabía que la perspectiva era verdadera, y por más de medio siglo, jamás se apartó de ella. Esa verdad era que "un gobernante no puede gobernar si el pueblo no obedece". A partir de esa verdad, desarrolló un marco conceptual y el esquema de un programa detallado, que socavaría la capacidad de los británicos y su intención de continuar su dominio sobre la India.

Gandhi no era ni la primera ni la única persona en llegar a la conclusión de que los gobernantes no tienen poder sin el apoyo y la cooperación de la gente. Gene Sharp en su libro *La Política de la*

Acción Noviolenta hace referencia a un filósofo francés de los años 1500, Étienne de La Boëtie.

Cuando tenía 18 años Boëtie escribió:

... si a ellos [a los tiranos] no se les da nada, si no les obedecemos, sin pelear, sin disparar un tiro, se quedan desnudos y sin saber qué hacer, y no hacen nada más, tal como una raíz, cuando no tiene tierra, las ramas se marchitan y mueren.³⁴

En 1908, León Tolstoi describió la paradoja esencial del imperialismo británico y la esclavitud voluntaria. Tocando el problema específico de la India, Tolstoi escribió en su "Carta a un Hindú":

Una empresa comercial esclavizaba una nación conformada por doscientos millones de personas. Dile esto a un hombre libre de superstición y no podrá captar lo que significan esas palabras. ¿Cómo es eso que treinta mil hombres... han sometido a doscientos millones...? ¿No dejan claro los números que no son los ingleses quienes han esclavizado a los indios, sino los indios que se han esclavizado a sí mismos?³⁵

Gandhi, en 1920, expresaba más o menos lo mismo: "Ningún gobierno—mucho menos el gobierno indio, puede subsistir si el pueblo deja de servirlo"³⁶

Gandhi creía que las causas profundas del sometimiento de la India a la dominación británica eran debido a las influencias históricas y culturales. Para superar las consecuencias perversas de la sumisión a la dominación británica, Gandhi desarrolló un "Programa Constructivo" que si se llevaba a cabo con éxito reemplazaría la figura de la sumisión con el respeto individual y colectivo, y encontraría expresión en la capacidad y la voluntad del pueblo indio para mostrar desobediencia y no cooperación con sus gobernantes usurpadores. Los cinco objetivos del programa eran los siguientes:

- Promover la transformación del pueblo indio al auto-respeto y la dignidad;
- Fomentar la disminución de la dependencia a las instituciones británicas;

³⁴ Citado en Sharp, *The Politics of Nonviolent Action*, I: 34.

³⁵ *Ibid.*, I:13.

³⁶ Citado en Sharp, nota al pie, *Gandhi as a Political Strategist*, (Boston: Porter Sargent Publishers, 1979), 44.

- Mantener una lucha activa por la independencia;
- Mantener al "pueblo" (a los británicos y sus partidarios indios) fuera de la "política";
- Preservar y mantener en alto la moral mediante el mejoramiento de la talla moral individual y colectiva de los indios.

Cada componente o meta del programa podría llevarse a cabo de forma individual, y colectivamente lograría la sinergia total del esfuerzo de la no-cooperación. La participación de todos los segmentos de la sociedad india se consideraba esencial. A medida en que la gente avanzaba en cada componente, su auto-confianza se hacía cada vez mayor, y entendía su propio sentido de propósito y su papel dentro del movimiento.

El vehículo para llevar a cabo la lucha noviolenta visualizado por Gandhi fue la *Satyagraha* (generalmente traducido como "La Fuerza de la Verdad"), un tipo de desobediencia civil sustentado en principios contra las leyes injustas que incluían el concepto de *ahimsa*, la idea de que ningún daño se le debe hacer a ninguna cosa viviente.

La *Satyagraha* de Gandhi era un firme compromiso con la Verdad. Era la perseverancia por una causa justa alcanzada mediante la acción noviolenta. No era resistencia pasiva. Por el contrario, se basaba en la acción. Atacaba al opresor quitándole las fuentes de poder a través de actos colectivos de no cooperación y desobediencia. Al mismo tiempo, *Satyagraha* incluía esfuerzos de conversión para "cambiar el corazón" del opresor al ver las injusticias cometida contra el pueblo. Idealmente, sólo las personas que aceptaban la noviolencia como su credo personal dirigían la *Satyagraha*, pero Gandhi, frente a las realidades de un mundo imperfecto, no excluía a los no creyentes de su participación en la lucha noviolenta. Gandhi también descubrió que incluso aquellos que han practicado la violencia, pronto podrían adaptarse a las exigencias de la lucha noviolenta. Por lo tanto, la *Satyagraha* podría ser tanto una política del Congreso Nacional como, al mismo tiempo, un credo de muchas personas dentro del movimiento.

Sir Basil Liddell Hart

Sir Basil Liddell Hart (1895-1979) entró en combate como oficial del ejército británico durante la Primera Guerra Mundial. Luego de su retiro del servicio por razones médicas, se convirtió en corresponsal militar de varios periódicos británicos importantes y escribió extensamente sobre temas militares. De particular interés es aquí su

visión estratégica en su principio sobre objetivos limitados o el "enfoque indirecto". En vez de atacar al oponente donde es más fuerte, Hart instaba a que los objetivos intermedios estuvieran dirigidos a quitarle al enemigo sus puntos fuertes y desviarlo de la búsqueda de sus propios objetivos.³⁷

Su explicación en detalle:

La razón más común para adoptar una estrategia de objetivos limitados es esperar un cambio en el equilibrio de fuerzas—un cambio casi siempre buscado y alcanzado agotando la fuerza del enemigo, debilitándolo poco a poco en vez de correr el riesgo de hacerlo de un solo golpe. La condición esencial de esa estrategia es que el debilitamiento debe ser mucho mayor que el de uno mismo... creando una desconcentración excesiva de su fuerza; y por último, pero no menos importante, agotando su energía moral y física.³⁸

Las observaciones de Liddell Hart son fácilmente aplicables a los movimientos no violentos estratégicos contra regímenes autoritarios bien afianzados. Esto es especialmente cierto en las primeras etapas de los movimientos de oposición cuando sus fuerzas no han conseguido los recursos necesarios ni la capacidad colectiva para mostrarse como una amenaza inmediata y creíble para un gobierno autoritario. Cuando Liddell Hart utilizó las palabras "esperar cambios en el equilibrio de las fuerzas", continuó con sugerencias concretas sobre cómo forzar ese cambio. Del mismo modo, para los movimientos no violentos, "esperar" no significa inacción, significa por el contrario, que hay que realizar las acciones ofensivas necesarias para debilitar al contrario y forzar cambios en el equilibrio de poder a favor del movimiento no violento. Al escoger objetivos intermedios que eviten la confrontación directa con el contrario en las áreas donde es más fuerte, los ataques indirectos sacan al oponente de sus puntos fuertes y lo distraen de la búsqueda de sus propios objetivos.

Resumen

³⁷ "Sir Basil Liddell Hart". Infoplease Online Encyclopedia 30 Nov. 2003 (<http://www.infoplease.com/ce6/people/A0829707.html>).

³⁸ Basil Liddell Hart, *Strategy*, (Nueva York: Frederick A. Praeger, 1956), 335.

En este capítulo, se analizan perspectivas escogidas de cuatro estrategias para demostrar qué factores influyen en su manera de pensar y resaltar su enfoque coherente sobre los objetivos. La aplicabilidad de estas reflexiones en los conflictos modernos no violentos también se discute. En todo caso, el estratega debe ser capaz de ver el bosque, y no sólo los árboles.

CAPÍTULO DIEZ

MIEDO

La ausencia de miedo puede ser un don, pero quizá lo más valioso es el valor que se adquiere a través del esfuerzo, el coraje que viene de cultivar el hábito de no permitir que el miedo dicte nuestras acciones, valor que podría ser descrito como 'decoro ante la presión'—decoro que se renueva permanentemente frente a la presión dura y sin tregua.³⁹

—Aung San Suu Kyi

El temor al daño físico es una emoción que todos los seres humanos experimentan en su vida. Mientras que la frecuencia y la intensidad de este sentimiento varían, también lo hace su impacto en nuestra mente y conducta. Una razón fundamental de que las personas obedezcan a un tirano es el miedo a las sanciones por desobedecer. El miedo al dolor físico es un temor de una mayor magnitud que el miedo a perder el empleo o la pensión del gobierno. El temor a perder la vida es un miedo innato olvidado sólo por aquellos impulsados por el instinto maternal de proteger a un niño sin importar el riesgo. Lo que algunos no entienden es que el miedo es una respuesta normal a una amenaza percibida. Es una respuesta que está incrustada genéticamente en nuestro cerebro para protegernos, o sobrevivir, en situaciones de amenaza a nuestra vida. El miedo es una respuesta instintiva de todo el reino animal a una amenaza y, por tanto, no tiene conexión con el valor moral. No es ninguna vergüenza tener miedo.

El valor del miedo es que una vez detectados los estímulos que lo producen, nos mantenemos alerta sobre la posibilidad de peligro físico, y nuestro cuerpo instintivamente, se prepara para la acción. El instinto nos ofrece dos cursos de acción que son huir o luchar, con prioridad en la huida. Esta respuesta se observa a menudo en el reino

³⁹ Aung San Suu Kyi, *Freedom From Fear and Other Writings*, (Nueva York: Penguin Books, 1991), 184.

animal cuando, para evitar el peligro, un animal escapa cuando detecta una amenaza. Si es sorprendido y no puede huir, se "paraliza" y permanecer inmóvil con la esperanza de que el depredador no lo vea y siga su camino. Sólo como último recurso, el animal atacará con saña en defensa propia. Los seres humanos, dotados de la capacidad de ver más allá de una amenaza inmediata, pueden utilizar el pensamiento racional, más que el instinto, para orientar su respuesta al peligro. Al entender las causas y los efectos del miedo, podemos prepararnos para situaciones de miedo anticipado y reducir los efectos primitivos del miedo sobre nuestro comportamiento.

La Fisiología del Miedo

Las características físicas del miedo son el resultado de una mayor descarga de las neuronas de la división simpática del sistema nervioso. Esto hace que los vasos sanguíneos en la piel y el tracto intestinal se contraigan, lo que libera más sangre al corazón (aumentando la presión arterial) y hacia los músculos. El miedo también hace que el corazón lata más rápido y con más fuerza, y aumente el ritmo respiratorio (enviando más oxígeno a los músculos). La estimulación del sistema nervioso simpático hace que la médula suprarrenal produzca más adrenalina, que, junto con otras hormonas, provoca la liberación de grandes cantidades de glucosa desde el hígado al torrente sanguíneo, lo que por último constituye la fuente de energía extra para los músculos.

Mientras se realizan estos preparativos para el combate, el cuerpo también se está preparando para sobrevivir a heridas potencialmente mortales. Los esfínteres, músculos al final de los intestinos y la vejiga, se relajan, causando en ocasiones defecación y micción involuntarias.

Los seres humanos experimentan estos efectos. Los hemos verbalizado incluso. Por ejemplo:

"¡Se le pusieron los PIES FRÍOS!" La sangre se aleja de las extremidades hacia los órganos más importantes necesarios para sobrevivir.

"Se me paró el pelo en la nuca".

"Me paralizó el miedo".

"Me mojé los pantalones" o "Me hice en los pantalones".

Vergonzoso, es verdad. Pero no debemos avergonzarnos de que el instinto de preservación de la Madre Naturaleza esté funcionando correctamente.

Superando los efectos del miedo

La lucha no violenta estratégica requiere una acción colectiva por parte de la población. Esto significa que la gente debe superar los efectos del miedo, para enfrentar las violentas sanciones que un régimen puede imponer sobre ella. Por supuesto, si los estímulos de miedo pueden evitarse, la serie de acontecimientos que le caracterizan no se produciría. En la práctica, sin embargo, cerrar los ojos, taparse los oídos, bloqueando nuestros sentidos mantendría a la gente atomizada y actuando individualmente.

Al planificar un enfrentamiento sería conveniente tener en cuenta el concepto de bloqueo de los estímulos de miedo y considerar acciones que eviten la participación del contrario según sus condiciones. Se pueden diseñar enfoques pragmáticos para reducir el número de situaciones que provoquen miedo excesivo. Un ejemplo de este esfuerzo para reducir el miedo entre los participantes en una lucha no violenta sería la selección de la fecha y lugar para la protesta, así como rápidamente declarar la "victoria" y el desalojo de los participantes antes del ataque por parte de las fuerzas antidisturbios del régimen. Sin embargo, otra manera de disipar el miedo de participar en una lucha no violenta podría ser mediante la realización de eventos múltiples en poblaciones cercanas que forzarían a la policía a dividir sus fuerzas, reduciendo así el número de policías disponibles para cada evento.

Las sorpresas a menudo se convierten en pánico. Mediante la preparación de actitudes no violentas para el evento, las sorpresas se pueden evitar. Se incluyen como parte de la preparación las explicaciones para aclarar el objetivo de la acción, determinar con precisión las posibles medidas represivas por parte la policía o las fuerzas militares, planificar cuidadosamente la acción, y cuando sea posible, ensayar las funciones de los participantes clave. Es conveniente explicar a los participantes lo que es probable que vean (movimientos de las fuerzas del gobierno), escuchen (bastones golpeando contra los escudos, bayonetas calándoselas a los rifles, etc.) y el tipo de actividades que ocurrirán dentro de las filas de los manifestantes.

Entregar a todos los participantes las directrices para la acción es un paso importante para crear disciplina. Es imposible una acción coordinada y concertada, bajo presión, sin cierto grado de disciplina. Los participantes deben recordar la diferencia entre las acciones de una multitud descontrolada y las acciones de una fuerza no violenta para el cambio. Como estudiantes, todos hemos vivido los "simulacros de incendio", donde los alumnos son llevados en fila india por los pasillos y puertas a un área de reunión externa. En uno o dos minutos más de un centenar de estudiantes se trasladan a una zona segura. Los profesores sabían lo que tenía que hacerse y cómo hacerlo, y los estudiantes obedecían. Compare esta acción disciplinada a lo que ha ocurrido cuando han estallado incendios en teatros o discotecas. El pánico se apodera de los individuos y cientos de clientes intentan salir por las puertas, al mismo tiempo. El resultado es que pocos, o ninguno, logra salir con seguridad. La lección es clara. Tenga un buen plan, asegúrese de que los participantes lo conozcan, y tenga líderes que aseguren su realización.

Tener confianza en los líderes contribuye con la confianza de aquellos que participan en la no violencia, y esa confianza reduce significativamente los efectos del miedo. Quienes se inician en las acciones no violentas pueden ganar confianza a través de un entrenamiento adecuado y observando la preocupación y comprensión que sus líderes muestran en torno a su ansiedad. Esa certidumbre debe anticiparse. Por ejemplo, si un líder no va a situarse en primera fila en una manifestación, tiene que decirle a su gente por qué no estará allí, y donde va a estar. ("Si estoy al frente, no voy a poder observar lo que está sucediendo y no podré comunicarme con otros líderes o coordinar los cambios que puedan ser importantes para evitar bajas innecesarias. Recuerden, yo soy el que va a declarar la victoria para que podamos largarnos de allí").

Los líderes, además de explicar la acción y los riesgos inminentes, debe recordar a los participantes por qué se han comprometido con el cambio político. También debe insistirse en cómo esta acción específica se relaciona y apoya la estrategia general. Los participantes también deben estar conscientes de que esta acción refleja la fuerza creciente del movimiento y sirve como ejemplo motivador para que otros aprecien que el desafío colectivo a la tiranía es posible.

Al planificar eventos en las luchas no violentas, los líderes deben considerar las medidas que prevengan el que la gente sienta que está sola. En acciones públicas, como las manifestaciones, mantener a la

gente lo suficientemente cerca como para que se toquen, tomen de la mano y se expresen verbalmente (consignas, canciones y conversaciones entre sí) son un recordatorio constante de que nadie está solo. El uso de prendas de vestir parecidas y los símbolos, son apoyos psicológicos que proporcionan asociación visual con otros que comparten creencias comunes y compromiso.

Otros elementos importantes en la planificación que merecen una cuidadosa consideración, son las acciones destinadas a reducir los niveles de temor de las fuerzas contrarias en el lugar de la acción no violenta. La policía debe estar informada de que no será agredida y que la manifestación será pacífica. Las palabras deben ser reforzadas con acciones. Por ejemplo, los rostros amistosos y la conversación deben alentarse. Podrían ser colocados en las primeras filas familiares, amigos u otras personas conocidas para algunos miembros de la policía, para reducir la percepción de que el grupo que los enfrenta es una amenaza física. Un individuo armado que entre en pánico puede iniciar una reacción en cadena de violencia no intencional.

En caso de que la violencia se produzca, debe haber planes para atender a las posibles víctimas. Deben estar disponibles personal médico capacitado y auxiliares para prestar los primeros auxilios. El hecho de que dicha asistencia esté disponible puede proporcionar cierta tranquilidad a los manifestantes. La mención de esta ayuda es aceptable, pero hacer hincapié en la asistencia y en posibles víctimas puede provocar una respuesta de temor no deseable. Cada manifestante debe llevar una tela blanca limpia para ser utilizada como venda propia, aliviando a los médicos la necesidad de cargar provisiones adicionales. ¿Por qué vendas blancas? ¡Porque se ven mejor en las fotos! Incluso algo tan simple como los vendajes pueden utilizarse con gran ventaja. Los fotógrafos van a tomar imágenes de la manifestación, y, de haber lesionados, estarán en búsqueda de fotografías que atraigan la atención de los medios de comunicación internacionales. Si bien es posible que una de las fotografías sea vista por cientos de millones de personas, quienes resulten lesionados deben centrarse en el tratamiento de sus lesiones y no caer en asuntos mundanos o triviales, como peinarse o ponerse maquillaje para su momento de gloria. Debe aprovecharse toda oportunidad para enviar un mensaje sobre la lucha no violenta.

Todo el mundo debe tener una tarea específica para realizar durante el evento que exija su completa atención. Los líderes deben insistir en que estas tareas se realicen. Permanecer enfocado en las tareas asignadas reduce la probabilidad de que un individuo entre en

pánico por lo que vea o escuche en el entorno inmediato. Los detalles minuciosos pueden asegurar que el temor se mantenga bajo control. A algunas personas se les debe asignar la función de mantener en orden los rangos y filas. Otras se necesitan para asegurar que las pancartas estén a la altura adecuada. (Colocar las pancartas al frente de los manifestantes y a una altura que bloquee a los manifestantes la visión de las líneas de la policía, contribuye a la reducción del temor.) A algunos se les puede pedir que observen e informen sobre las actividades cercanas a la manifestación. Otros pueden distribuir el agua potable para prevenir la deshidratación entre los manifestantes. Habrá algunos responsables de iniciar los cantos, consignas y canciones. El mensaje es simple. Los líderes necesitan mantener a todos ocupados.

En el plano personal, hay factores emocionales que pueden reducir los efectos del miedo. Aceptar que el miedo es normal significa que sentir temor no es signo de cobardía. Convencerse de que la causa de la lucha vale los riesgos asumidos, refuerza el compromiso a la acción. La meditación y los rituales religiosos tienen un efecto calmante, y colocan la lucha en un contexto más amplio y dentro de una comunidad de creyentes mayor. También es importante la obligación moral hacia aquellos que dependerán de la ejecución exitosa de las responsabilidades asignadas. Contrariamente a la retórica patriótica de una nación en guerra, muy pocos actos de valentía se producen como resultado del amor a la libertad, la democracia y el imperio de la ley. La mayoría de los actos de valor resultan de la lealtad y la devoción a nuestros propios compañeros.

Resumen

Al darnos cuenta de que el miedo es una condición natural, no condenaremos a otros, o sentiremos vergüenza si nosotros mismos lo sentimos. Por otra parte, si la gente va a triunfar y liberarse de un régimen que gobierna mediante el miedo, debe comprender los métodos y técnicas para superar sus efectos adversos. Es allí donde el conocimiento, la disciplina y la cuidadosa planificación han demostrado ser efectivos.

CAPÍTULO ONCE

LIDERAZGO

Los buenos líderes hacen que la gente sienta que está en el verdadero centro de las cosas, no en la periferia. Todos sienten que contribuyen al éxito de la organización.

-Warren G. Bennis, autor de *Convirtiéndose en Líder*

El catalizador que convierte la teoría y las aplicaciones de la lucha noviolenta en una acción eficaz es el liderazgo. Entre las funciones del liderazgo en la lucha por la democracia está la movilización de la gente, siendo un modelo para quienes participan en la lucha, transmitiendo confianza cuando otros duden sobre los resultados de la lucha, tomando las decisiones correctas en el momento adecuado, y manteniendo el apoyo a la participación y la cooperación necesarias para la victoria.

En esta era de "imágenes fabricadas" y "manipulación", la gente se ha vuelto cínica respecto a muchos líderes políticos. La pregunta razonable es si la persona que ven y oyen en la radio o la televisión cree realmente en lo que dice, o si la imagen que presenta refleja verdaderamente el carácter exhibido. Muchos no se sorprenderían al saber que alguien con una visión Hobbesiana de la humanidad se disfraza de demócrata Jeffersoniano. En general, existe una creencia generalizada de que es el dinero, no el carácter, las opiniones políticas, o la competencia para gobernar, lo que determina el resultado de las elecciones. Si esta descripción de los políticos es, en efecto, una descripción exacta de puntos de vista muy generalizados, los desafíos que enfrentan los líderes son enormes. Sin duda, algunos líderes nacionales son muy diferentes de la percepción pública del común de los dirigentes políticos. Nelson Mandela (Sudáfrica), Martin Luther King, Jr. (EE. UU.), Lech Walesa (Polonia), y Aung San Suu Kyi (Birmania) son marcadas excepciones de la percepción general sobre los líderes nacionales.

Cuando la distancia entre un gobernante y el pueblo es tan grande que la gente ya no puede tener una influencia o un control significativos sobre las acciones y políticas del gobierno, quienes buscan una reforma democrática con frecuencia se encuentran con el increíble poder del Estado dispuesto en su contra. En estas situaciones, el liderazgo eficaz puede infundir valor y confianza entre la gente para que actúe colectivamente en el restablecimiento del equilibrio del poder político que promueva la libertad individual y la justicia.

Hay ciertos rasgos o características comunes de liderazgo que se observan en los líderes eficaces—nacionales o locales—tanto de conflictos armado como desarmados. Y aunque existe la percepción de que los verdaderos líderes de conflictos han nacido para liderar, a efectos prácticos, los rasgos básicos del liderazgo se pueden formar mediante la educación, el entrenamiento y la experiencia. La lucha noviolenta estratégica puede exigir que miles, si no decenas de miles, de personas asuman posiciones de liderazgo en toda la extensión del movimiento, si queremos que la voluntad del pueblo se imponga con éxito sobre los regímenes autoritarios. En una lucha noviolenta se sugiere que los rasgos analizados a continuación sean tomados en cuenta para fortalecer el movimiento.

Rasgos de liderazgo

1. Dar el ejemplo

Con el tiempo, toda organización reflejará las cualidades y atributos de su líder. Ningún líder que utilice su posición para obtener beneficios personales debería sorprenderse cuando sus subordinados empiecen a hacer lo mismo. La corrupción sistemática no se puede evitar cuando los dirigentes son corruptos. Cuando los líderes demuestran honestidad, trabajo duro, valor y respeto por los demás, esas mismas características se harán evidentes en sus seguidores. Todos los rasgos y características que se desean en una organización deben reflejarse en las actitudes y comportamiento de sus líderes.

2. Conozca a la gente que espera liderar

Un líder eficaz debe demostrar cuidado y preocupación por aquellos a quienes espera liderar. En el ámbito nacional, esto significa entender los datos estadísticos sobre la población, como los demográficos, ingreso según los grupos (agricultores, trabajadores, maestros, empleados públicos, etc.), niveles de educación, religión, diversidad étnica, importaciones y exportaciones, fuentes del PIB, disponibilidad

de atención de salud y otros servicios sociales. También es importante saber "lo que la gente hace normalmente". Por ejemplo, en Zimbabue en 2002, la gente soportó la exigencia de permanecer en colas de varias horas al día esperando para comprar los alimentos racionados, afrontó el hecho de que al menos el 25 por ciento de su población estaba infectada con el VIH/SIDA, y aceptó que la inflación fuera de más del 100 por ciento, con un desempleo del 70 por ciento. La realidad de la vida de esas personas incluía el no tener ingresos, gente desnutrida, y la búsqueda de trabajo y de alimentos, además del cuidado de miembros de la familia enfermos y moribundos, lo cual dejaba poco tiempo para actividades políticas. Como si este conjunto de circunstancias no fuera suficiente, el régimen adoptó políticas para deliberadamente matar de hambre a los miembros de la oposición política y sus familias, y normalmente enviaba a sus matones a golpearlos y violarlos. Los llamados de apoyo a la población deben tomar en cuenta la realidad de su vida diaria.

Para los líderes comunales, todo el mundo debe tener un nombre y una cara. Los líderes deben hacer un esfuerzo para conocer personalmente tanto a sus partidarios, como a aquellos que no desean involucrarse, y hacer todo lo posible para demostrar interés por ellos. No sólo deben los líderes locales recordarle con frecuencia a sus conciudadanos cómo mejorará su vida con un gobierno democrático, sino también ayudarlos a resolver problemas que puedan tener.

3. Sé competente con el cumplimiento de responsabilidades

En una crisis, nada atrae más rápidamente la derrota y la desmoralización que un líder que no conozca su trabajo. Las malas decisiones tienen como resultado riesgos y bajas innecesarios; la confianza desaparece y el miedo se convierte en un lugar común. Se espera que los líderes sepan cómo ganar en el campo de batalla, sea un campo de batalla convencional o un medio igualmente exigente como el de la lucha no violenta. Más allá de poseer los conocimientos y habilidades para librar las batallas, los líderes deben reconocer que hay otros aspectos del liderazgo que influyen en el resultado de una lucha. Nacionalmente, podría significar que el líder es capaz de expresar claramente por qué esta lucha debe llevarse a cabo, o podría significar que el líder puede inspirar a la gente a participar en la batalla. Otras destrezas podrían ser lograr el apoyo internacional y el manejo de los recursos para las campañas, las cuales, sobre la base de un análisis cuidadoso, se pueden ganar con pérdidas mínimas.

Entre las comunidades, los líderes necesitan entender cómo evaluar la situación, seleccionar los métodos no violentos a utilizarse para cumplir los objetivos de un plan de campaña, preparar planes para la acción no violenta, y entrenar a los participantes sobre cómo emplear con éxito el método o métodos seleccionados.

4. Buscar y aceptar responsabilidades

Parece que evitar las responsabilidades es una característica común en las sociedades de hoy en día. Con demasiada frecuencia, cuando hablamos con un representante del servicio al cliente sobre un problema con un producto comprado a ellos, la primera prioridad de la compañía es asegurarse de que entendamos que cualquiera que sea el problema, no es su culpa. Del mismo modo, la respuesta básica cuando un estudiante falla en clase es culpar al profesor. Un líder político dirá que su decisión se basó en la mejor información disponible, y que no se le puede culpar por la decisión que resultó mala. No estar preparado para una reunión importante se le atribuye a la falta de tiempo para prepararse, a otras prioridades o algo relacionado con los niños (enfermedad, un acto, reunión de padres y maestros). La mejor carta, fuerza mayor, es siempre una buena excusa para justificar el fracaso. Los líderes en la lucha no violenta sin embargo, no son gente común, y la lucha no es lugar común.

Un líder eficaz acepta la responsabilidad por el fracaso para alcanzar los objetivos de la organización. Si algo va mal, no culpa a otros. Un líder debe admitir que algo salió mal, aceptar la responsabilidad, corregir el problema, aprender de él, y seguir adelante. Los seguidores reconocerán a los líderes que aceptan la responsabilidad por sus errores. También le da al líder el punto de apoyo para hacer las correcciones necesarias. "Miren, muchachos, personalmente yo acepté la culpa de este error. He fallado en el seguimiento de la supervisión a mis sugerencias. No quiero tener que aceptar la culpa por los mismos errores en el futuro. Tenemos que encontrar la forma de evitar que esto ocurra de nuevo". La forma más rápida para acabar con la iniciativa es culpar a los subordinados por los errores. Un enfoque eficaz cuando de errores se trata, es reconocer que se esperan errores cuando se libran conflictos. Nadie es perfecto. Sin embargo, el perdón no es extensivo a aquellos que no aprenden de sus errores y los repiten de nuevo.

5. Dar a otros crédito por los éxitos

Cuando se habla de un evento exitoso, un buen líder siempre evita usar la palabra "yo". Usa "nosotros", "ellos", "él", "ella"—dando crédito a

sus seguidores. Fueron sus contribuciones las que hicieron posible el éxito. El niño que advirtió que se acercaban las tropas del gobierno, la anciana que le dio agua a los manifestantes en una protesta, la joven que diseñó el volante, el hombre que arriesgó su vida distribuyéndolos, los líderes de la comunidad que planificaron los detalles de la operación, y quienes lo llevaron a cabo— ésas son las personas que deben recibir los créditos por el éxito del movimiento.

Un líder puede ser el más brillante estratega o táctico del mundo—pero su talento no significa nada si otros no concretan esas ideas y conceptos operativos. El resultado de este enfoque de liderazgo de dar crédito a los demás, es que cada individuo empieza a creer que él, personalmente, es importante, que el éxito depende de su contribución, y que su contribución es muy apreciada.

6. Lealtad

La lealtad en una sociedad democrática no es sencilla. Se trata de una vía de doble sentido que exige a los miembros de la organización apoyar a sus líderes y a los líderes, a su vez, a respetar y mostrar interés por sus partidarios. La lealtad no significa ser un hombre que dice "sí" a todo, obedeciendo ciegamente a todo lo que diga el jefe. De hecho, puede ser un acto de deslealtad dejar que los líderes hagan algo que pueda ser perjudicial para el movimiento democrático, sin alertar al líder de que algo puede estar mal en un plan que se esté analizando. La lealtad exige que, cuando existe un desacuerdo, el desacuerdo se debe traer a la atención del líder, aunque no delante de los subordinados, así como las razones para el desacuerdo y las soluciones recomendadas para corregir el problema. El líder tiene la obligación recíproca de establecer un procedimiento dentro de la organización para asegurar que las preocupaciones legítimas sean atendidas. Puede que el desacuerdo haya sido creado porque el subordinado leal no estaba al tanto de determinados hechos o planes sobre objetivos estratégicos más amplios, otras operaciones realizadas simultáneamente, o probables actividades del contrario. En cualquier caso, cuando las decisiones operacionales se distribuyen para la acción, deben contar con pleno apoyo. La lealtad también requiere que los líderes adopten un proceso de toma de decisiones que permita a los más calificados participar en ese proceso.

7. Conoce a tu oponente

Esto significa que cada detalle de información relevante sobre el oponente deberá ser recopilado y analizado. Por ejemplo, las respuestas a preguntas tales como la forma en que piensa el contrario, lo que hace normalmente, lo que hace bajo presión, sus creencias, y lo que es importante y poco importante para él, son todos factores que deben revisarse. ¿Quién es realmente el enemigo? ¿Qué se conoce sobre los líderes clave que estarán dirigiendo las campañas contra la oposición democrática? Al conocer el oponente, los estrategas pueden anticipar su respuesta.

8. Aprende de la experiencia

El método de aprendizaje más costoso es aprender de nuestros propios errores. Es mucho más eficiente aprender de los errores y los éxitos de los demás. Para algunas personas, la experiencia directa no es una buena profesora si no pueden aprender de sus errores. En los últimos años, varias fuentes excelentes de investigación y estudio se han publicado sobre conflictos no violentos estratégicos para que pueda lograrse aprender de la experiencia de otros.⁴⁰ Además, hay algunas organizaciones no gubernamentales que están dispuestas a compartir el conocimiento de su investigación y experiencia en el campo de los conflictos no violentos estratégicos.⁴¹ Para un uso más directo, es importante que las "lecciones aprendidas" se preparen después de cada operación y que otros compartan esa información. Un curso para estratega, solo, no puede hacer a nadie estratega. Pensar estratégicamente es el resultado de la experiencia adquirida a través de la vivencia personal, o más importante, indirectamente, de la lectura y las discusiones sobre la experiencia de otros.

9. Maximiza y pon a prueba las capacidades de los subordinados

Los líderes tienen que seleccionar las personas adecuadas para las posiciones adecuadas. Para aquellos que han estudiado la Segunda Guerra Mundial, les son familiares los nombres del General Patton y el general Eisenhower. Cada uno contribuyó con habilidades y personalidades muy distintas, al esfuerzo de guerra de los Aliados.

⁴⁰ Ejemplos de dichos libros son Bertil Lintner, *Outrage: Burma's Struggle For Democracy*, (Londres y Bangkok: White Lotus, 1990), Howard Clark, *Civil Resistance in Kosovo*, (Londres: Pluto Press, 2000).

⁴¹ Las ONG que pueden tener información útil son el Instituto Albert Einstein (www.aeinstein.org) y el Centro Internacional sobre Conflictos NoViolentos (www.nonviolent-conflict.org)

Patton era un comandante de campo brillante, que dirigió a sus tropas a realizar hazañas en el campo de batalla que la mayoría hubiera pensado estaban más allá de sus límites de resistencia. Era un líder temido y respetado. Debido a su arrogancia y desprecio descarado por algunos comandantes aliados, sin duda habría sido enviado a casa si no hubiera sido por el hecho de que era un líder probado en el combate. Por otra parte, el general Eisenhower, un oficial de tropa con mucha experiencia y altamente capaz, proyectaba la imagen de un tipo tranquilo, despreocupado, que podía lograr el apoyo y la cooperación voluntaria de los demás. Por esa razón, se le dio el mando del teatro de operaciones europeo y fue responsable de la invasión a Europa. Él fue capaz de tomar líderes militares de todos los países aliados y conseguir su apoyo y cooperación para planear y lanzar con éxito la invasión de Normandía, la campaña militar más compleja de la historia. El punto es que los líderes deben conocer los puntos fuertes y los talentos de sus subordinados y aprovecharlos de la mejor forma.

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo varían a lo largo de un segmento que va desde el muy autoritario hasta ser democráticamente "el primero entre iguales". Las situaciones que se presenten van a influir en el estilo de liderazgo que se adopte. Otro factor que determina el estilo de liderazgo es la necesidad de adoptar un estilo coherente con la propia personalidad.

En general, las principales ventajas del estilo de liderazgo autoritario incluyen el hecho de que es:

- ideal para situaciones de crisis donde las acciones deben ser inmediatas;
- adecuado para situaciones en las que el líder no es muy conocido por los seguidores y está en el proceso de establecer su autoridad; y
- útil en situaciones donde el grupo ha sufrido derrotas y necesita sentirse seguro de que el líder sabe lo que debe hacerse.

Siempre hay excepciones a los comentarios "generales". En tiempos de crisis, puede no haber tiempo de buscar las opiniones de otros, o discutir las opciones. Sin embargo, si se han previsto las contingencias y preparado los planes, las decisiones para implementarlos se pueden tomar rápidamente. En situaciones de crisis, el nivel en el que las decisiones tácticas se toman, debe ser llevado al

punto más bajo donde la información está más actualizada y donde las decisiones se materializarán.

El modelo autoritario tiene desventajas. A diferencia del ambiente militar, donde la obediencia es impuesta por la ley, la gente apoya un movimiento no violento y se arriesga por voluntad propia, y no puede ser obligada a hacer nada. Depender únicamente de la autoridad también sofoca la iniciativa, y los seguidores pueden convertirse sólo en eso—seguidores que no hacen nada sin una dirección superior. Si la gente cree, sin embargo, que son parte del proceso de decisión, pondrán su propia reputación en línea y estarán más entusiasmados al ver que "sus" planes son sólidos y se llevan a cabo de manera eficaz.

Las ventajas del estilo del líder democrático son las siguientes:

- promueve el apoyo voluntario ya que los seguidores sienten que han o podrían haber, participado en el proceso de toma de decisiones;
- fomenta la innovación ya que, si el tiempo lo permite, el líder solicita propuestas (sesiones de tormentas de ideas, por ejemplo) para resolver problemas;
- los resultados se le reconocen a todos y todos saben por qué y cómo se tomaron las decisiones, con lo cual se fomenta la confianza;
- proporciona a los miembros una valiosa experiencia para asumir posiciones de liderazgo en una sociedad democrática.

Hay algunas desventajas que podrían surgir al aplicar un estilo de liderazgo democrático. En primer lugar, si el líder carece de los rasgos esenciales de liderazgo, esta deficiencia va a notarse de inmediato. Además, llegar a una decisión podría tomar bastante tiempo, cuando haya mucha divergencia de puntos de vista.

Independientemente de los estilos individuales que adopten, los líderes también tienen la obligación de capacitar a sus subordinados. Esto significa que quienes les rodean estén expuestos a la forma en que se toman las decisiones, informados sobre por qué cierta información es más importante que otra, y se les pida recomendaciones. Esas recomendaciones deben ser objeto de crítica. En otras palabras, el líder con experiencia debe ser un consejero para su gente. A medida que aumenta su dominio, debería delegarles más responsabilidad. La guía a los subordinados, en todos los niveles dentro de un movimiento, promueve la confianza y el compromiso. Por otra parte, un líder que no

prepara a su reemplazo para que se haga cargo en caso de su muerte, enfermedad o detención, es un pobre líder.

Resumen

Los líderes exitosos comparten ciertas características. No todo líder tiene que mostrar todos estos rasgos para tener éxito, pero se ha observado que todos los líderes exitosos poseen algunos. El liderazgo es a menudo situacional—necesitando en mayor o menor grado de un rasgo o un estilo de liderazgo. Es importante recordar, sin embargo, que ser competente es más importante que el estilo de liderazgo que se adopte.

CAPÍTULO DOCE

CONTAMINANTES

*Contaminante, s. sustancia que contamina otra sustancia;
Contaminar, v. hacer impuro, ensuciar o corromper por contacto.*

—Webster's New Twentieth Century Dictionary, Unabridged. 1975.

Así como el agua puede contaminar el combustible utilizado en nuestros vehículos—pequeñas cantidades pueden hacer que el motor falle en el encendido y se ahogue; y cantidades mayores pueden parar el funcionamiento del motor—los movimientos no violentos también pueden absorber contaminantes que los hace ineficaces o incluso destruirlos. En este capítulo, revisaremos los más graves contaminantes que afectan las organizaciones que manejan conflictos no violentos.

La Violencia como Contaminante

La violencia opositora hacia el gobierno o sus partidarios, autorizada o no, puede ser un grave contaminante para el éxito de una lucha no violenta. Un solo acto de violencia puede darle al gobierno una conveniente justificación para utilizar represalias brutales contra cualquier objetivo u objetivos dentro del movimiento de oposición que parezca directa o indirectamente responsable. La violencia de la oposición también puede tener el efecto no deseado de socavar la confianza de la gente y su participación en un movimiento cuya existencia misma se basa en el logro de sus objetivos a través de la estrategia y tácticas no violentas.

Ejemplos extremos de violencia que han provocado represalias violentas fueron los grupos terroristas palestinos *Hamas* y la *Jihad Islámica* con sus ataques suicidas contra ciudadanos israelíes durante la segunda Intifada. Debido a que la Autoridad Palestina fracasó en

desvincularse enérgicamente de estos actos terroristas, el apoyo de la gente de Israel para negociar una patria para los palestinos se esfumó, y la comunidad internacional comenzó a dejar de ejercer influencia para frenar las políticas de los asentamientos israelíes y la ocupación violenta de Israel de la Ribera Occidental. Más aún, hasta que se implementaron cambios importantes en el liderazgo de la Autoridad Palestina, éste fue rechazado como ente para futuras discusiones que pusieran fin al conflicto. Si el objetivo de estos ataques de los terroristas era poner fin a la ocupación israelí, se debe cuestionar la inteligencia de hacer frente a Israel en su punto más fuerte—la fuerza militar.

Como con cualquier lucha política, incluso las más violentas, la importancia de la energía, el entusiasmo y el idealismo de las contribuciones de la juventud para lograr el éxito difícilmente pueden sobreestimarse. Pero uno de los beneficios más notables de una estrategia no violenta—un beneficio que no siempre es posible donde se ejerce la violencia—es que sus integrantes y liderazgo se benefician enormemente de la total ausencia de restricciones de edad o de género. La violencia, por otra parte, es razonable esperar que disuada a los menos activos físicamente, pero que son, sin embargo, valiosos partidarios de un movimiento. El pertenecer a un movimiento no violento también es compatible con el pacifismo y las creencias religiosas. Los actos de violencia pueden resultar en la pérdida de apoyo de individuos y grupos que podrían reforzar la autoridad moral de un movimiento pro-democracia. Es difícil para la comunidad internacional justificar el apoyo a una causa, aunque sea muy noble y válida; que parezca endosar acciones violentas contra un gobierno, producto de sus propias acciones, o debido a propaganda malintencionada y *agentes provocadores* del contrario.

Apariencia de Desunión como Contaminante

La fuerza de un "movimiento popular" requiere la participación activa del "pueblo". Y los pueblos oprimidos se sienten atraídos por los movimientos de cambio cuando perciben que estos movimientos reflejan las aspiraciones de la gente, y cuando ven que el liderazgo es capaz de guiar el movimiento a la victoria. A diferencia de algunos fanáticos religiosos extremos que están dispuestos a sacrificar sus vidas, sin ninguna esperanza de victoria terrena, la mayoría de las personas son racionales. No volarían en un avión si están conscientes

de que éste no tiene instrumentos de navegación. Tampoco la gente racional arriesga sus vidas y sustento para participar en un movimiento político que se oponga a un tirano, si ese movimiento carece de un propósito claro y de una estrategia para lograr la victoria.

La desunión entre los miembros de la coalición dentro de un movimiento democrático puede resultar en una pérdida de confianza y seguridad en la capacidad del movimiento para lograr las reformas políticas. Esta pérdida de confianza contribuye entonces a la atomización de la sociedad, que, a su vez, promueve un sentido de impotencia y derrotismo. Los regímenes autoritarios propician la atomización de la sociedad sustituyendo o penetrando las organizaciones que existen fuera del control del gobierno. Estas organizaciones normalmente consumirían partes del tiempo y lealtad de un individuo, pero su infiltración por agentes del gobierno inhibe la capacidad de una persona a expresar sus opiniones sobre sus condiciones de vida y la política. [Ver figura 5, Gráfico Lealtad]. La desunión entre los líderes también inhibe la capacidad de la gente para superar los efectos del miedo. Al final, hay poca diferencia entre los líderes de los grupos pro-democracia que fracasan al promover la unidad dentro del movimiento y los agentes provocadores del gobierno que promueven la desunión.

Algunos movimientos nunca se hacen viables, en parte, porque la desunión entre el liderazgo hace difícil, si no imposible, la cooperación para alcanzar logros en áreas críticas. Otros movimientos, una vez fortalecidos, pierden su eficacia y atractivo a medida que la gente se da cuenta de los efectos de las luchas organizacionales internas. Las muestras visibles de falta de unidad se dan cuando se hace un llamado para una acción de masas y algunos grupos se niegan a participar, o los grupos son incapaces de ofrecer una estrategia coordinada para apoyar las demandas de la gente por un cambio político.

Una de las formas más efectivas para promover y mantener la unidad dentro de un movimiento es reducir a la mínima expresión los objetivos de la lucha. También debe ser evidente para todos, que el logro de estos objetivos beneficiará a todos los miembros de la sociedad, incluyendo a muchos de los que en ese momento apoyan al contrario.

Percepción de exclusión

Las políticas y/o declaraciones que pueden ser percibidas como una limitación a participar en una lucha política, puede conducir a la hostilidad o la apatía de los grupos excluidos. Puede haber esfuerzos por parte de los pacifistas, por ejemplo, para mantener el movimiento no violento "puro y con principios" (ignorando la realidad de que la mayoría de las personas no comparten su idealismo). En Venezuela, el movimiento no violento contra el gobierno del presidente Hugo Chávez ha sido hábilmente etiquetado por el régimen y sus partidarios, como una lucha sobre líneas raciales y económicas, con los pobres y gente de color apoyando al Presidente, y una clase media y rica de blancos apoyando a la oposición. Los verdaderos problemas como la corrupción, la incompetencia, y el movimiento gradual hacia la dictadura, se van ocultando bajo la retórica divisionista de raza y grupo social.

Presencia de Extranjeros dentro de un Movimiento Democrático

La oposición no debe permitir que la participación de extranjeros en el componente interno de una lucha política se convierta en un asunto público. Cualquier ayuda debe ser prontamente reconocida, y hasta tomada con total naturalidad por el movimiento, como una solicitud de asistencia técnica de la oposición, asistencia que carece de autoridad jerárquica y de responsabilidad estricta. El motivo de admitir en forma rápida y transparente la ayuda de extranjeros es muy clara. En primer lugar, y antes que nada, los miembros de todo movimiento no violento estratégico deberían contar en la medida de lo posible, con la información necesaria que les permita juzgar racionalmente la competencia de sus líderes, y la competencia y posibles intereses particulares de los asesores técnicos extranjeros al liderazgo. Aunque existan ocasiones en que el asesoramiento o la asistencia extranjera no pueda hacerse pública como condición de tal asesoramiento o asistencia, el liderazgo de la oposición debe sopesar cuidadosamente los beneficios esperados contra las posibles y perjudiciales filtraciones.

En segundo lugar, la adopción de una política general de transparencia en cuanto a la participación de extranjeros en un movimiento no violento estratégico puede contribuir en mucho a desarmar los argumentos del gobierno de que los logros de la oposición se deben a decisiones de extranjeros. No sólo se debilitan las acusaciones del gobierno del momento, sino que la respuesta de la oposición puede ser simple y directa: "Como hemos dejado claro en

muchas ocasiones, el liderazgo de nuestro movimiento, elige cuidadosamente a sus asesores de entre un gran número de personas calificadas procedentes de diferentes áreas y de todos los países amantes de la libertad. Cuando se solicita asesoramiento, con frecuencia éste resulta útil para llegar a decisiones por consenso entre nuestro liderazgo. Como debe ser".

Hay extranjeros poseedores de una riqueza de conocimientos y habilidades que pueden ser útiles a un movimiento democrático comprometido o que estudia la adopción de la lucha no violenta estratégica. Estas personas deben contactarse—con la clara comprensión de que los instructores y consultores están excluidos del proceso de toma de decisiones—y su talento aprovechado.

Participación Activa de las Fuerzas Militares en la Lucha Política

Es un error promover la politización de la institución militar de una nación. Es muy difícil para la institución militar evitar involucrarse en una lucha política interna, sobre todo si se piensa que el liderazgo del gobierno es legítimo porque fue electo y ese liderazgo, apelando a la autoridad constitucional, obliga a las fuerzas militares a colocarse contra la oposición política. Debe preverse que a medida que el movimiento se vuelva más fuerte, existe por lo menos la posibilidad de que el gobierno comprometa a las fuerzas armadas contra el movimiento de lucha no violenta. Por lo tanto, los esfuerzos de la oposición para desalentar la participación de las fuerzas armadas en una guerra contra sus propios ciudadanos debe iniciarse pronto.

Una vez que el ejército toma partido en una lucha política interna, incluso para las causas más democráticas, la probabilidad de que se comprometa a la lucha armada en contra de un segmento importante de la población aumenta, y con ello, la posibilidad de una guerra civil o un golpe de estado. Ninguna de estas posibilidades beneficia a la gente, ni fortalece al movimiento no violento. En caso de que los militares tomen el control del gobierno bajo la pretensión de facilitar una transición, a menos que esto sea enfrentado de inmediato, esa transición puede durar años o incluso décadas.⁴² Si algunos de los altos oficiales sienten firmemente que deben tomar partido, deben

⁴² Tomó diecisiete años para que Pinochet fuera sacado en Chile. La dictadura en Rangún ha durado más de 40 años.

renunciar y defender su ideología política como particulares en la facción política que les convenga.

Estructura organizacional inadecuada para el conflicto no violento

Una estructura organizacional que no posea las condiciones para mantenerse enfocada en los objetivos fundamentales de una lucha no violenta estratégica, facilita los contaminantes. Como en cualquier guerra, la toma de decisiones por parte de comités es inapropiada. Idealmente, en el plano estratégico, alguien debe ser responsable de decidir cuándo y dónde van a pelearse las campañas, mientras que otras personas deben responsabilizarse a librar esas batallas y campañas. En todos los niveles dentro de un movimiento, las tareas no deben asignarse sin saber quién va a ser la persona responsable de su implementación. La responsabilidad nunca es en plural "nosotros", siempre es en singular "yo". Esto no significa que varias personas no se involucren en la preparación y presentación de recomendaciones para quien toma las decisiones y que esas recomendaciones se estudien cuidadosamente, sino que son individuos los responsables de las decisiones y de su implementación.

Siempre existirá la tentación en los partidos políticos de influir en las decisiones para posicionarse mejor en el período post-conflicto. A veces, estas acciones pueden superar a la prioridad de llegar al período "post-conflicto". Debe haber algún mecanismo en el movimiento para asegurar que todos los planes se basan en análisis objetivos, que apoyan directamente las metas, y son asignados a las organizaciones dentro del movimiento más capaces de implementarlos con éxito. Idealmente, este mecanismo recaería en un equipo de planificación que se puede confiar va a resistir la presión de diseñar planes que favorezcan uno u otro grupo por razones distintas de sus objetivos y capacidades. Una organización que busca mejorar su posición dentro del movimiento sólo necesita tener las fuerzas mejor entrenadas y dirigidas.

El movimiento debe tener un mecanismo de seguimiento que asegure el cumplimiento de los compromisos de la organización. Una vez que haya acuerdo sobre los objetivos y la estrategia, es de esperarse que lo que sigue es el apoyo pleno de todas las organizaciones del movimiento. Los planes para apoyar esa estrategia, una vez aceptados por las organizaciones miembros, no deben ser considerados como "opcionales". Si a un grupo se le asigna una misión que está claramente

más allá de sus capacidades identificadas en el análisis estratégico, ese error debe traerse a la atención inmediata de los planificadores, de modo que los ajustes puedan realizarse. Puede que sea necesario reforzar una organización con funciones adicionales o, como último recurso, reasignarle la misión a otra. La preparación de las "lecciones aprendidas" puede ser muy útil para evaluar el grado en que los compromisos organizacionales, así como los objetivos, se están cumpliendo.

Agentes provocadores

La suposición de que informantes del gobierno penetrarán el movimiento no violento para informar sobre sus capacidades e intenciones, no es la única intervención del gobierno que los movimientos pueden esperar. Más dañino que los informantes son los agentes provocadores que intentarán estimular la violencia, promover la disensión dentro del movimiento, y distraerlo de las vulnerabilidades del gobierno. La respuesta a estas amenazas no es volverse excesivamente paranoicos, sino estar atentos a las indicaciones de cambios en los patrones de discusión sobre las opciones futuras, las cuales podrían justificar un examen más detallado.

Resumen

Aunque puede resultar imposible eliminar por completo los contaminantes de un movimiento no violento, si se está atento, se adoptan medidas preventivas, y se actúa rápidamente cuando los problemas se presentan, el movimiento puede limitar sus efectos adversos sobre la organización y sus miembros asociados. El elemento disuasivo más importante para la contaminación de un movimiento, es un liderazgo fuerte y efectivo.

CAPÍTULO TRECE

INFLUYENDO AUDITORIOS EXTERNOS

Un propagandista es un especialista en la venta de actitudes y opiniones.

-Hans Speier, economista, sociólogo y politólogo

A pesar de que el centro de gravedad de toda lucha noviolenta para el cambio político siempre debe ser interno, el apoyo de la comunidad internacional es un componente importante. El diplomático y una amplia variedad de otros apoyos externos, puede extender el "campo de batalla" de los conflictos noviolentos estratégicos e incrementar las capacidades de las organizaciones de resistencia. Por otra parte, puede haber costos evidentes y ocultos asociados a la creación de asociaciones con gobiernos y organizaciones externas. El propósito de este capítulo es proporcionar un esquema amplio y algunas sugerencias a tomar en cuenta, al manejar los auditorios externos influyentes.

Gobiernos

En general, los gobiernos reflejan la sabiduría atribuida a la reina Elizabeth I de Inglaterra quien afirmaba que "las naciones no tienen amigos, solo intereses". A veces, estos intereses pueden estar relacionados con la seguridad, la economía o la política. Muy a menudo, estos intereses son muy pragmáticos, y el idealismo se utiliza para empacar esos intereses y hacerlos más aceptables por la gente afectada. En los siglos 19 y 20, el nacionalismo fue una estrategia de empaque muy eficaz de movilización para la guerra. La "carga del hombre blanco" para justificar el colonialismo no era más que una hoja de parra que cubría la verdadera intención, que era el afán de lucro. Cuando cambian los intereses nacionales, por cualquier razón, las

políticas también cambian y, a veces bastante bruscamente. Las alianzas cambian (¿quién hubiera pensado en 1936 que la Unión Soviética sería un aliado de las democracias occidentales en 1941?) hasta el punto de abandonar aliados en medio de una guerra.

Es importante, por lo tanto, que los responsables de obtener el apoyo de la comunidad internacional reconozcan la necesidad de explicar la lucha noviolenta a favor del cambio político a los potenciales gobiernos colaboradores extranjeros, partiendo de mutuos intereses. Tener un gobierno democrático en el poder que apoye estos valores en las relaciones multilaterales y bilaterales, es una razón positiva para que un gobierno democrático dé su apoyo o, al menos, permanezca neutral. Cuando se agregan oportunidades de inversión y las inversiones actuales van a ser protegidas, la intermediación empresarial puede utilizarse en pro de la causa democrática. En términos de los intereses de seguridad para un potencial apoyo, un gobierno amigo puede ser valioso en una crisis, concediendo permisos de vuelo para aviones militares, convenios para el intercambio de inteligencia, o incluso zonas de descanso para las fuerzas extranjeras si se ven amenazados los intereses comunes.

El apoyo y la comprensión de la rama ejecutiva de un gobierno son de vital importancia. La simple mención de una lucha democrática por un jefe de Estado, puede difundirse de inmediato a todo el país y dar legitimidad a la causa. Este reconocimiento podría dar como resultado atención adicional de los medios de comunicación con información sobre antecedentes, historias de interés humano, y comentarios editoriales sobre el conflicto. En la mayoría de los casos, una lucha noviolenta que se está librando por la democracia, tendrá un alto fundamento moral, lo cual coloca al contrario a la defensiva en el ámbito internacional.

El poder judicial de los distintos países tiene sus propios medios formales e informales de influencia en la rama ejecutiva del gobierno. En los Estados Unidos, por ejemplo, las audiencias del Congreso pueden ser un medio eficaz para lograr promover la lucha por el cambio democrático, seguidas por discursos, resoluciones y una legislación favorable.

Organizaciones No-Gubernamentales

La tarea de avanzar en un punto hasta hacerlo público y luego del interés nacional de un gobierno, es un proceso complejo y difícil que

requiere una gran cantidad de habilidades, conocimientos y experiencia, y, en cada país, los procedimientos específicos son diferentes. Afortunadamente, hay, en muchos países democráticos, organizaciones que ayudan a los movimientos democráticos a lograr notoriedad y apoyo. Dentro de la comunidad de Organizaciones No-Gubernamentales (ONG) hay unas muy competentes en el ámbito esotérico de influir en el gobierno. Hay grupos que promueven los derechos de los trabajadores, luchan contra los abusos sobre los derechos humanos, defienden los derechos de víctimas de la tortura, proveen apoyo para elecciones libres y justas, promueven valores democráticos en el extranjero, o buscan la reconciliación y mediación pacífica de conflictos. Si una o más de estas ONG consideran a un movimiento de interés prioritario, pueden proporcionar asistencia valiosa en el desarrollo y aplicación de una estrategia para navegar en lo que para un extraño pudiera parecer un laberinto sin fin de oficinas y reuniones.

Al igual que los gobiernos, las ONG tienen intereses. Sería conveniente recopilar tanta información sobre sus intereses y modus operandi antes de acercarnos a solicitarles una posible asistencia. Es importante que un movimiento no asuma la carga de una ONG que pueda crear un conflicto dentro del movimiento, o que no sea bien vista por la gente. Un ejemplo extremo de este tipo de error podría ser un movimiento de lucha no violenta solicitando la ayuda de una ONG que se oponga a todas las formas de control de la natalidad, cuando el movimiento representa a una sociedad con altas tasas de VIH/SIDA, sobrepoblación y pobreza.

Para ser eficaz, la relación entre una ONG y un movimiento democrático debe basarse en la compatibilidad de intereses, el respeto mutuo y la honestidad. Por parte de la organización que solicita la asistencia, el respeto mutuo incluye el reconocimiento de que, para una ONG, el tiempo es un recurso precioso. Estar completamente preparados para las reuniones, entregar documentos escritos para las discusiones de los temas de la agenda, y proporcionar respuestas oportunas a las solicitudes de información adicional, son indicadores de profesionalismo y respeto. La honestidad, también es esencial. Un movimiento que se presenta a sí mismo como no violento, mientras conserva un elemento armado, puede ser vergonzoso para una ONG, si la existencia del elemento armado se descubre después de establecida la relación entre el movimiento y la ONG.

Las organizaciones dentro del movimiento deben estar motivadas a buscar ONG cuyos intereses reflejen sus objetivos específicos. Por ejemplo, grupos de mujeres, sindicatos, partidos políticos, asociaciones de periodistas y otras organizaciones profesionales pueden ser más fuertes y más eficaces mediante su asociación con grupos similares en el extranjero. Es a través de las organizaciones miembro, que se expresa la fuerza del movimiento. Puede que no sea útil ni necesario que el liderazgo del movimiento se involucre directamente en esos esfuerzos para establecer relaciones organizacionales con los posibles colaboradores, aparte de estar conscientes de que existen, y respaldarlos cuando sea oportuno.

Uno de los problemas que enfrentan los colaboradores es a menudo la diferencia entre los objetivos financiados y los resultados, cuando los colaboradores miden la eficacia de su apoyo. Donde existe pobreza extrema, es comprensible que una parte de la ayuda sea desviada a la subsistencia de los activistas, en alimentos, vivienda y el transporte diario. Las organizaciones necesitan entender, sin embargo, que estas formas de ayuda no son caridad, por la que no se espera nada a cambio. Aquellos que reciben la ayuda deben pensar en la propuesta aprobada de financiamiento como un contrato. Un contrato significa que a cambio del financiamiento por parte del colaborador, el beneficiario está obligado a entregar un producto, tal como un mayor número de miembros, el establecimiento de sistemas de mensajería, programas de capacitación, producción y distribución de material impreso, o lo que sea necesario para satisfacer los objetivos del financista. Cumplir o superar las obligaciones de las condiciones del contrato hace de una organización candidata para la renovación de la ayuda, mientras que el fracaso en el desempeño obliga a los colaboradores a ponerle fin a la relación. Dentro de la comunidad de las ONG, las solicitudes de apoyo exceden ampliamente los recursos disponibles. Reforzar el fracaso no es un lujo que una ONG pueda permitirse.

Medios de Comunicación

Además de cultivar el apoyo de gobiernos extranjeros y las comunidades de ONG, sin el apoyo de los medios de comunicación extranjeros, es improbable que pueda conseguirse respaldo público. El conocimiento general del público y el apoyo a una lucha democrática

darán impulso y soporte a otros esfuerzos para conseguir el apoyo internacional.

Las relaciones con los medios es también un área que requiere el asesoramiento de expertos para desarrollar una estrategia en cuanto a medios de comunicación y entender los requisitos para trabajar con reporteros, editores y otros comunicadores clave de la prensa, televisión y radio. Existe también la necesidad de conocer la audiencia principal de una organización específica de noticias. Por ejemplo, el *Washington Post* y el *Washington Times* tienen diferentes audiencias principales, al igual que el *New York Times* y el *Wall Street Journal*.

Sería útil tener alguna información sobre los periodistas que buscan información detallada sobre la lucha democrática. En muchos países hay clubes de Corresponsales Extranjeros cuyos miembros pueden estar asociados a importantes cadenas de noticias, periodistas independientes, o "corresponsales" que trabajan para diversas publicaciones. Lograr sus nombres y preguntar sobre sus credenciales profesionales, incluyendo, tal vez, una búsqueda en Internet, podría identificar a aquellos con quienes puede ser ventajoso desarrollar una estrecha relación profesional.

Los periodistas están interesados en noticias, de preferencia noticias exclusivas, y para que las noticias tengan "interés periodístico" necesitan antecedentes y comunicados de prensa a los cuales hacer referencia. Es importante destacar que los periodistas deben recibir un aviso antes del evento. Para que eso suceda, tiene que existir una relación de confianza mutua. El mayor peso para desarrollar esa relación, recae en el elemento de relaciones públicas del movimiento u organización. Los reporteros con experiencia suelen ser cínicos y suponen que las personas están tratando de utilizarlos para sus propios fines. Ser utilizados, en sí no es motivo para rechazar el acercamiento, pero si no hay oportunidades claras para que el reportero sea un socio en la cobertura de la lucha, puede hacer que éste crea que no vale la pena gastar tiempo en ir más allá del comunicado de prensa emitido.

Cada vez más, el público confía en la televisión para sus noticias. Esto le da más importancia al periodismo de fotos o videos. Un periodista-productor de televisión experimentado da algunos sabios consejos para aquellos que buscan maximizar el potencial de los medios electrónicos:⁴³

⁴³ El autor de estas reglas desea permanecer en el anonimato.

Regla #1. Sin dejar de lado ni ignorar cualquier agencia de prensa, haz el esfuerzo para identificar uno o dos periodistas/productores excepcionalmente reflexivos, perceptivos, o accesibles, con quienes construir una relación a largo plazo. Invítalos una cerveza o un café, o déjalos que te lleven a comer.

Regla #2. Gánate esos uno o dos que escogiste, ofreciéndoles información realmente útil, incluso cuando la información no tenga que ver directamente con tu propia agenda. El objetivo es construirte credibilidad, para demostrar tu propio “sentido noticioso”, probar que tomas en cuenta sus intereses, y mostrar que estás bien conectado. Mantén contactos regulares, pero no molestes a la prensa a menos que haya algo nuevo o interesante que reportar.

Regla #3. Mantente disponible. Estimula a la prensa a contactarte; darles tus números de teléfono y direcciones de correo electrónico y devuélveles sus llamadas de inmediato. Si has seguido la regla # 2, probablemente comenzarás a recibir llamadas de la prensa, preguntando si sabes sobre algo, o simplemente en busca de consejo. Por supuesto, tienes que tener cuidado con lo que divulgas, pero cuando la prensa te busca, es una oportunidad para tener presencia noticiosa.

Regla #4. No exageres con los medios. No convoques a la prensa a menos que tengas alguna auténtica noticia. Una vez cumplido este requisito, debes programar y preparar el evento de manera que maximice el contenido visual y emocional, en el momento y lugar que permita a los productores cumplir cómodamente con sus pautas.

Regla #5. Informa a la prensa con la mayor antelación posible, sobre cualquier evento o acción de tu propio movimiento, que estés convencido va a ser importante y de interés periodístico. No exageres las expectativas. No te confíes en las notificaciones por escrito, si es posible, haz contacto directo y personal por teléfono. Provee los detalles de lo que va a ocurrir, cuándo, dónde, por qué, con la participación de quién, etc., en forma precisa, concisa y completa. No te olvides de proporcionar información logística o rutinaria aparentemente trivial que pueda ser crítica, especialmente para un equipo de televisión. Si es procedente, ofrece orientación, resúmenes soporte, y entrevistas con figuras clave.

Regla #6. Recuerda que tu causa se sirve no sólo de la atención de la prensa a tus propias acciones o logros, sino también por la atención que ésta presta a lo que tu contrario está haciendo. Tu movimiento puede estar al tanto de las cosas que el régimen está haciendo o planificando que serían de interés para la prensa, y tú debes compartir esta información siempre que puedas, al mismo tiempo que debes proteger tu propia seguridad y el anonimato de tus fuentes.

Regla #7. Recuerda que los periodistas y los productores deben "vender" sus historias a sus superiores. Ayúdalos con esta tarea, explicando elementos tales como antecedentes, contexto, vínculos, o consecuencias que ellos pueden haber ignorado, y todo lo que haga una historia más atractiva. Puede que tú conozcas los datos biográficos o las relaciones entre las figuras más prominentes, o las conexiones financieras y comerciales que harían algo más significativo. Si es posible, presenta imágenes de video que mejoren la historia.

Regla #8. Ten cuidado de no adulterar las grabaciones en vídeo que ofrezcas a los periodistas. Provee los detalles completos y exactos en cuanto a fechas, ubicación y contenido de las escenas ofrecidas. Asegúrate de tener el derecho legal para entregar el material y que mostrar la grabación en televisión no ponga en peligro a nadie que aparezca en las imágenes, o te exponga a demandas legales.

Regla #9. Nunca engañes o entregues información falsa o fraudulenta a un periodista. Puede que te beneficie en el corto plazo, pero el daño a largo plazo hace que no valga la pena.

Regla #10. Recuerda que las diferentes redes, empresas de medios, y servicios de noticias hablan a públicos distintos, tienen diferentes ciclos de noticias, estilos, y requisitos técnicos. Excepto en las situaciones más raras o urgentes, estos factores deben reflejarse en la manera en que tratas con ellos. Un periodista que hace noticias breves para la televisión, tiene necesidades distintas al periodista de impresos que presenta historias de 1.500 palabras.

Resumen

Influir en audiencias externas a través del apoyo a ONG o mediante el uso hábil de los medios de comunicación, puede ser fundamental para

el éxito de un movimiento noviolento. Las asociaciones que se establecen con estas fuerzas externas pueden proporcionar legitimidad, fortaleza, recursos y cobertura a los movimientos noviolentos, pero en estas asociaciones existen obligaciones contractuales que deben cumplirse.

CAPÍTULO CATORCE

ASESORÍAS Y CAPACITACIÓN

Una desafortunada realidad es que el interés en utilizar la lucha noviolenta estratégica como una alternativa a los conflictos armados, a menudo se da después de que la lucha armada ha fallado o luego de que un análisis exhaustivo ha determinado que la lucha armada no es una opción viable para la victoria. Los meses, años o décadas invertidos en la lucha armada pueden representar un importante costo irrecuperable, y es comprensible la renuencia a reconocer que la lucha violenta no es—o nunca fue— una opción factible. Ese fracaso puede que no sea culpa de las personas involucradas, que pueden ser muy capaces, sino de grandes fuerzas mucho más allá de su control.

El fracaso de la lucha armada contra un régimen tiránico hoy no nos debe sorprender. Con el fin de la Guerra Fría, las grandes potencias ya no necesitan Estados "clientes" para manejar conflictos por el poder y asegurar sus intereses en contra del bloque de Estados opositores. Ahora las naciones están más enfocadas en los intereses económicos que pueden alcanzarse en forma más eficiente en ambientes políticamente estables.

Aumentar la centralización del poder en los gobiernos, acompañada por avances en tecnología, así como en las comunicaciones, control de masas, acopio de inteligencia, y otras medidas coercitivas para controlar mejor y acabar con los grupos de oposición, hace la capacitación, movimiento y empleo de grupos armados extremadamente difícil. Incluso en las sociedades democráticas, la "guerra contra el terrorismo" se ha traducido en la aceptación de un control y vigilancia de las personas sin precedentes—

acciones que habrían sido impensables hace unos años. Para los regímenes autoritarios, la lucha contra el terrorismo ha abierto las puertas de la oportunidad para una represión aún mayor. Grupos de la oposición en pro de la democracia etiquetados de terroristas pueden ser sometidos al terror del gobierno, sin un susurro de disidencia por parte de los países democráticos.

Si bien estos factores han hecho la lucha armada por un cambio democrático casi imposible, también han cambiado la forma en que los movimientos no violentos deben pensar sobre cómo se aplicará su estrategia. Un ejemplo es el uso de los teléfonos. Hoy en día, es posible controlar todas las llamadas todo el tiempo, y ahora el único momento en que un teléfono celular es seguro es cuando ¡se le quita la batería! En cuanto a los computadores, ampliamente utilizados en todo el mundo, sólo hay una manera de borrar por completo la información del disco duro y es bien sea quemándolo, o exponiéndolo a un potente electro-imán. Golpearlo con un mazo no da ninguna garantía de que algo de información pueda ser extraída por expertos en informática. Darle al botón de borrar sólo la quita de la vista del operador, no de los organismos de inteligencia del gobierno. Desactivar los "cookies" sólo tiene importancia para quien los puso en el equipo. El uso de programas de encriptación, incluso si no se pueden desbloquear a tiempo, importa en especial a quienes los usan.

Se han escrito varios libros sobre la lucha no violenta estratégica. Aunque estos libros, junto con las películas, artículos y folletos son, y serán, recursos muy valiosos para aquellos que exploran el uso de la lucha no violenta, o para quienes ya participan en este tipo de conflictos, pueden no ser suficientes en sí mismos. Cuando el tiempo es un factor y los conocimientos y habilidades deben pasarse rápidamente, se deben solicitar consultores e instructores con experiencia. Aceptar este tipo de solicitud es una enorme responsabilidad.

Maximizar los Recursos Humanos para una Capacitación Efectiva

Una de las muchas contribuciones de la película *La Fuerza Más Poderosa* para el ámbito de la acción no violenta estratégica, es que millones de personas tuvieron la oportunidad de ver y escuchar el mensaje claro que ha sido promovido desde hace años—existe una alternativa eficaz a lo que con frecuencia se percibe como opciones limitadas de violencia o sumisión en la lucha por el poder.

Junto al aumento del interés colectivo en los conflictos no violentos en general, estamos viendo un incremento en las solicitudes de información o de capacitación en el uso de la lucha no violenta para hacerle oposición a los regímenes opresivos. Ninguna organización tiene la capacidad para capacitar en todos los aspectos de este tipo de lucha. Algunas organizaciones han perfeccionado sus habilidades para hacerle frente a las necesidades estratégicas de los movimientos nacionales; otras se centran en las destrezas tácticas y las técnicas, mientras que otras han desarrollado capacidades únicas en la organización a nivel de base, para las acciones no violentas que fortalezcan a los menos representados del proceso político. Es probable que cualquier grupo que promueva el uso de acciones no violentas sea llamado a ofrecer capacitación, talleres y seminarios sobre el tema.

La estandarización del conocimiento medular

Surge entonces la pregunta: ¿Habría que pensar en alguna forma de estandarización que pueda constituirse en un conjunto básico de conocimientos y habilidades sobre la teoría y aplicación de la lucha no violenta? Todos sabemos, por ejemplo, que hay conceptos o principios de acción no violenta que son aplicables, sea que se esté planeando una huelga por salarios más altos, en protesta por el abuso a los derechos humanos, o planificando un movimiento nacional no violento para lograr un cambio político. También sabemos que estos conceptos y principios se aplican a través de culturas y naciones, tal como los principios militares de la guerra son aplicables universalmente. Cómo se aplican estos conceptos, de hecho, se ve influido por las condiciones específicas del entorno del conflicto, pero la teoría sigue siendo válida. Tal vez un "paquete básico" podría ayudar a crear un marco cognitivo estandarizado que unifique la mayoría, si no todos, los temas relativos a los conflictos no violentos.

Algunos temas que podrían incluirse en el "conocimiento medular" podrían ser:

- 1. La importancia de seleccionar objetivos finales e intermedios para la lucha.** Tener un propósito claro permite una mejor utilización de los recursos, ayuda a la hora de decidir las prioridades, y ofrece al público no sólo una razón para apoyar y participar, sino también un medio para medir la eficacia del liderazgo a medida que la lucha se desarrolla.

2. La naturaleza pluralista del poder, sus fuentes y cómo ese poder se expresa en las instituciones y organizaciones llamados "pilares de apoyo". Sin una clara comprensión del modelo pluralista del poder, sus fuentes, y cómo ese poder se expresa en "pilares de apoyo", las personas se encuentran ante la imposibilidad de pensar estratégicamente sobre el conflicto noviolento. Las técnicas específicas para conseguir una rápida "instantánea" de las fortalezas y debilidades de los pilares de apoyo o un análisis más detallado para la planificación operacional se pueden presentar en cursos o consultas sucesivas. Ver capítulos 1 y 2.

3. La exposición al gran arsenal de herramientas y métodos noviolentos. Esto no sólo proporciona un menú de opciones al grupo que lucha, sino que también enfatiza en sus miembros que la acción noviolenta es mucho más que manifestar. Ver Capítulo 4, Métodos y Mecanismos.

4. El miedo y las técnicas para superar sus efectos. Aterrorizar a la gente es una herramienta muy eficaz para mantener a los dictadores en el poder. Paraliza, intimida, y atomiza la sociedad. La experiencia demuestra que algunas técnicas son útiles para superar los efectos del miedo. El objetivo no es hacer que la gente pierda totalmente el miedo, sino ayudarlos a funcionar a pesar de él. Ver Capítulo 10, Miedo.

5. La exposición a los principios de la propaganda. Identificar los conceptos sobre el Mensaje, Objetivo, Medios y Críticas proporciona un marco para la reflexión sobre este importante tema. Ver Capítulo 9, Operaciones Psicológicas.

6. Contaminantes de los movimientos noviolentos. Una amenaza peligrosa para un movimiento noviolento son los actos de violencia a él atribuibles. Las acciones aisladas son malas. Cuando se llega a un nivel en que esas acciones pueden haber sido planeadas y realizadas con el conocimiento del liderazgo, entonces es fatal. Al construir el "movimiento de un pueblo" siempre habrá presiones para añadir metas y objetivos que aseguren el apoyo de diversos sectores de la sociedad. Existe un

límite para la cantidad de equipaje que cualquier movimiento puede cargar. Es importante que los objetivos estratégicos se limiten en vez de ampliarse continuamente. Por supuesto, siempre existe el peligro la "mano extranjera". Las luchas internas entre facciones disipan la energía de un movimiento y ayudan al régimen a dividirlo y conquistarlo. Una de las principales razones por las que falla un movimiento es porque algunos de sus líderes están más preocupados sobre cuánto poder van a tener mucho antes de tenerlo. Otro contaminante es la noción equivocada de que la lucha por la democracia requiere de estructuras organizacionales democráticas para librar el conflicto. Esta es una guerra noviolenta, pero una guerra, al fin. Exige un liderazgo fuerte y disciplina. No es un "evento casual", sino una estrategia bien planificada y ejecutada para destruir una dictadura. Ver Capítulo 12, Contaminantes de la Lucha Noviolenta.

Diversificación de las Fuentes de Conocimiento y Habilidades

Aquellos que están pensando o que ya participan en conflictos noviolentos deben ser estimulados a diversificar sus fuentes de capacitación de habilidades y conocimientos. Por ejemplo, al abordar la necesidad de movilizar trabajadores para apoyar diversas campañas en proyecto, los estrategas pueden encontrar que los organizadores sindicales experimentados son el recurso más adecuado. En este sentido, estos organizadores sindicales con experiencia deben pertenecer a los sectores específicos que van a ser organizados—servicios agrícolas, industriales, u otros, por ejemplo.

Además, como la propaganda, o para usar un término más eufemístico, la información y medios de comunicación, desempeña un papel tan importante en los conflictos noviolentos, debe buscarse el conocimiento de experimentados y exitosos consultores en relaciones públicas.

Las mujeres constituyen aproximadamente la mitad de los recursos humanos disponibles para incorporar a un movimiento noviolento. En algunas sociedades ellas no son parte importante de la fuerza laboral en general. Puede ser posible incorporar gente de países con normas culturales similares, con experiencia en la lucha noviolenta, para intercambiar ideas sobre la movilización de las mujeres y la identificación de funciones útiles para ellas en la lucha.

Se debe prestar especial atención al sector de la juventud. En los conflictos no violentos, como en los conflictos militares, son los jóvenes quienes van al frente. Ellos son la vanguardia de los movimientos de cambio social, y con razón. Hay muchas cosas que ellos necesitan saber, sin embargo, las aprenden muy pronto en el movimiento. No sólo se les debe proveer de libros para estudiar y talleres sobre tácticas y liderazgo, sino también deben tener la oportunidad de reunirse con los veteranos de grupos de jóvenes de otros conflictos para aprender sobre sus éxitos y fracasos. La experiencia personal es un buen maestro, pero aprender de la experiencia de otros es sin duda menos costoso.

La única prioridad es darle al solicitante los mejores recursos de adiestramiento calificado disponibles, en función de las habilidades y conocimientos que haya solicitado. Esto no siempre significa que los veteranos de conflictos no violentos son los mejores calificados para entrenar o asesorar.

¿Qué hace eficaces a los instructores y consultores?

Incluso si tenemos disponibles el conocimiento y las destrezas para responder a las solicitudes de consultas y soporte de adiestramiento, debemos considerar qué cualidades y habilidades deben tener nuestros instructores para asegurar que los conocimientos y destrezas que se han solicitado, sean efectivamente transferidos. Algunas de estas cualidades y destrezas son:

- 1. Ser buen oyente y observador.** Al darle importancia tanto a la recepción de información como a la emisión, se puede ahorrar tiempo precioso mediante la evaluación previa de los conocimientos, conociendo las expectativas del grupo y recibiendo las críticas por el éxito de la transferencia del tema que se presenta. Los instructores y consultores con experiencia conocen la importancia de observar el lenguaje corporal y del contacto visual con su audiencia. Durante los descansos, es eficaz tener un asistente que recoja los comentarios del grupo para ajustar el estilo de presentación, volver a temas que no se entendieron con claridad, o tal vez pasar a un tema del interés del grupo en ese momento. No es necesario que el consultor o instructor llene todo el tiempo con su voz. Permanecer en silencio durante unos momentos da a otros la oportunidad de

hablar, y lo que digan puede ser tan importante o más importante, que lo que el instructor o consultor, habría dicho.

Con respecto a la evaluación de conocimientos previos, el Dr. Gene Sharp visitó a un grupo de la oposición birmana en sus sedes de la selva en Manerplaw, Birmania a finales de 1992. El grupo había sido recientemente introducido a los conceptos de la lucha estratégica noviolenta. El Dr. Sharp fue presentado a uno de los estudiantes que casualmente era profesor universitario. En lugar del simple intercambio de cortesías, el profesor inmediatamente se lanzó a una discusión sobre los puntos específicos que figuran en el trabajo de tres volúmenes de Gene, *La Política de la Acción Noviolenta*. El profesor había leído estos volúmenes hacía más de un año.

Muchas cosas pueden pasar entre el momento en que un consultor es llamado y cuando la asistencia se produce. El primer tema de la agenda, por lo tanto, debe ser la visión general de la situación provista por uno o más de los grupos que han coordinado la consulta. Cuáles son los puntos centrales de la consulta que pueden haber sido "OBE"⁴⁴ (quedado obsoletos) y qué nuevas prioridades han sido identificadas. Después de revisar estos temas y determinar cuáles puede abordar el consultor en forma competente, se revisa la agenda de la consulta. Se pueden dejar al grupo notas preparadas para los temas relativos a la solicitud original. Los temas que requieren diferentes consultores deben abordarse sólo en la medida en que se sugiera donde puede ser obtenido ese conocimiento.

2. Poseer sensibilidad con la comunicación intercultural. Hay algunos conceptos básicos que todos los instructores deben apreciar. Por ejemplo, los estudiantes procesarán la información que se les presenta en el contexto de sus propias experiencias y entorno. El instructor puede acelerar este proceso si se usan ejemplos pertinentes a ese contexto. A menudo, los intérpretes que se utilizan saben muy poco sobre el tema, por lo tanto, deben establecerse reglas muy estrictas para evitar que el intérprete sea quien "instruya" a la clase. En una ocasión, había un instructor que poseía cierta fluidez en el idioma de sus estudiantes, pero prefirió no revelar sus conocimientos lingüísticos a su intérprete.

⁴⁴ N. del T. Iniciales de Overtaken by events.

El intérprete, aparentemente cómodo con el tema, comenzó a dar su propio punto de vista sobre el tema y no el del instructor. ¡Fue reemplazado rápidamente!

3. Conocer la materia más allá del plan pedagógico preparado. Esto es importante cuando los instructores responden las preguntas y refuerzan los objetivos de la enseñanza. Esta es una deficiencia grave en los programas de “formación de facilitadores”. La experiencia ha demostrado que después de dos o tres intercambios, los instructores muchas veces no pueden responder adecuadamente a las preguntas más allá de lo que está en sus planes pedagógicos. Los instructores, por lo tanto, deben tener acceso a los materiales originales, traducidos profesionalmente, y ser evaluados sobre estos materiales. Al mismo tiempo, es muestra de profesionalismo en cualquier campo decir: "No conozco la respuesta a esa pregunta. Déjame pensar en ello y te contacto"

4. La comprensión sobre cómo se da el aprendizaje. Aunque los datos específicos sobre la retención de la información recibida a través de la lectura, el escuchar, y practicar (o su combinación) no son verificables, el sentido común sugiere que cualquier cosa en la que participa una persona refuerza los conocimientos que se le han presentado en libros y conferencias. Por lo tanto, un instructor tiene que reforzar sus comentarios con gráficos e incluir ejercicios prácticos cuando sea posible. Un viejo Instructor de Ejercicios del Ejército tenía una buena máxima sobre la enseñanza que es aplicable a todos los instructores: "Diles lo que les vas a decir, díselo, y luego cuéntales lo que les dijiste"

Un consultor debe conocer no sólo sobre el grupo que solicita la consulta, sino también en qué lugar se inscribe ese grupo en el movimiento. En otras palabras, ¿es la consulta de un grupo aislado o se trata de la oposición predominante? Es mucho mejor tener el respaldo y el apoyo activo de los principales dirigentes del movimiento. Si puede coordinarse una reunión, el consultor puede proporcionar una visión general de la lucha estratégica no violenta que incluya la teoría y sus aplicaciones en otros conflictos. Si queda alguna duda sobre la viabilidad de una lucha no violenta, podría ser apropiado sugerir un

"proyecto piloto" para que las personas en el movimiento cuyo juicio sea respetado por sus líderes, puedan realizar una evaluación. Simplemente, si el liderazgo no está convencido de que la lucha noviolenta debe ser la opción a elegir, el movimiento no recibirá los recursos de financiamiento ni el personal calificado que necesita para implementar exitosamente sus objetivos.

No es raro que un régimen dictatorial reconozca la magnitud de la amenaza que representa la lucha noviolenta antes que los líderes de la oposición. Sería prudente, entonces, no dar a conocer la capacitación inicial de los grupos. Tampoco es necesario que los instructores conozcan siempre los nombres de quienes la reciben. De hecho, en algunas circunstancias, sería conveniente insistir en que al momento del entrenamiento, los alumnos se presenten con un "nombre de combate" y que sus verdaderos nombres no los sepan los instructores ni los compañeros que no se conozcan desde antes.⁴⁵

Si las circunstancias lo permiten, los instructores y consultores deben ubicarse con el grupo en forma tal que puedan socializar fuera de las horas de clase. En otras palabras, los instructores deben ser de fácil acceso. El conocimiento a menudo se transfiere de manera bastante efectiva en esos "ratos libres".

⁴⁵Este autor recuerda una de sus clases en un sitio remoto con estudiantes con los nombres de "Otelo", "Bright", "Zulu", "Romeo" y "John Kennedy". Remoto, en este contexto, significa que existía un "asesino de serpientes", cuyo record era de seis asesinatos en un día.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Cómo pensar sobre librar una lucha estratégica noviolenta y la teoría del poder social que subyace en su aplicación, no debe ser percibido como algo esotérico. Más bien, la lucha noviolenta estratégica debe ser reconocida como un tema que debe ser entendido y aplicado por todos los que tratan de sacudirse el yugo de gobiernos opresivos. La gente necesita entender claramente que ellos tienen las mismas fuentes de poder que el tirano utiliza para reprimirlos, y que el pueblo puede, de manera colectiva, negarle esas fuentes al gobernante, lo que hace posible la liberación.

El principal propósito de este libro es proporcionar al lector una introducción a los principios de la lucha estratégica noviolenta y una breve discusión respecto a sus aplicaciones prácticas. Este no es un trabajo definitivo, sino más bien un enfoque que haga pensar en el aprovechamiento del enorme poder que un pueblo tiene para superar la opresión. Demuestra las similitudes entre el conflicto armado y desarmado, pero intencionalmente se ha puesto énfasis en lo que es tal vez la similitud menos apreciada, que es la importancia de adoptar un enfoque sistemático para la toma de decisiones y la planificación. Una buena estrategia provee dirección y prioridades para alcanzar los objetivos de un movimiento y permite la flexibilidad necesaria para ajustar los planes de tal forma que cumplan con las nuevas oportunidades o desafíos. Es un error de primer orden mantenerse apegado a un plan cuando se han producido cambios en los factores situacionales presentes al momento de su desarrollo—y es normal que ocurran esos cambios. Sin embargo, con una buena estrategia, una cuidadosa planificación y un fuerte liderazgo, un movimiento noviolento puede hacer rápidamente los ajustes, seguir seleccionando

los campos de batalla y obligar al contrario a luchar en sus términos— esa estrategia y liderazgo pueden marcar la diferencia decisiva de los resultados de toda lucha no violenta.

APÉNDICE UNO

GLOSARIO DE TÉRMINOS IMPORTANTES EN LA LUCHA NONVIOLENTA

Acomodación: mecanismo de cambio en la acción no violenta mediante el cual el contrario decide, mientras todavía tienen la opción, acordar un compromiso y conceder ciertas demandas a los opositores no violentos. La acomodación se produce cuando los contrarios no han cambiado sus puntos de vista ni han sido coaccionados sin violencia, pero han llegado a la conclusión de que es preferible llegar a una fórmula conciliatoria. La acomodación puede ser consecuencia de factores que de continuar, podrían llevar a la conversión, la coerción no violenta, o la desintegración del sistema de los contrarios o del régimen.

Autoridad: La cualidad que lleva a que los juicios, decisiones, recomendaciones y órdenes de determinadas personas e instituciones sea aceptada voluntariamente como correcta, y, por lo tanto, a ser implementados por otros a través de la obediencia o la cooperación. La autoridad es una fuente principal del poder político, pero no es exactamente igual a él.

Boicot: no cooperación, ya sea social, económica o política.

Abstención ciudadana: Sinónimo de actos de no cooperación política.

Acción cívica: Sinónimo de acción no violenta realizada con fines políticos.

Desafío civil: Actos asertivos de protesta no violenta, resistencia o intervención realizada con fines políticos.

Resistencia Civil: Sinónimo de resistencia no violenta con un objetivo político.

Huelga cívica: cierre económico realizado por motivos políticos. No sólo los trabajadores pueden ir a la huelga, sino, y más importante, pueden participar estudiantes, profesionales, comerciantes, funcionarios (incluyendo empleados del gobierno), y miembros de la clase alta.

Desobediencia civil: Violación pacífica deliberada de leyes específicas, decretos, reglamentos, ordenanzas, órdenes militares o policiales, y similares. Generalmente son leyes que se consideran como intrínsecamente inmorales, injustas o tiránicas. A veces, sin embargo, se pueden desobedecer leyes de carácter ampliamente regulatorio o moralmente neutro, como signo de oposición a políticas más generales del gobierno.

Conversión: Cambio del punto de vista de los contrarios sobre quienes se libra la acción no violenta, de tal manera que se convencen de que es correcto aceptar los objetivos del grupo no violento. Este es uno de los cuatro mecanismos de cambio en la acción no violenta.

Desintegración: Cuarto mecanismo de cambio en la acción no violenta, en la que los contrarios no se coaccionan simplemente, sino que su sistema o gobierno se desintegra y desmorona como consecuencia de la no cooperación masiva y el desafío. Las fuentes de poder se restringen o suspenden por la falta de cooperación a un grado tan extremo, que el sistema de los contrarios o el gobierno simplemente se disuelve.

Cierre Económico: Suspensión de las actividades económicas de una ciudad, área o país a una escala tal que produce una parálisis económica. Las razones son generalmente políticas.

Esto puede lograrse con una huelga general de trabajadores, al mismo tiempo que la administración, los negocios, instituciones

comerciales y pequeños comerciantes cierran sus establecimientos y paralizan sus actividades económicas.

Libertad (política): Condición política que permite la libertad de selección y acción para que la gente, y también individuos y grupos, participen en las decisiones y funcionamiento de la sociedad y el sistema político.

Gran estrategia: La más amplia concepción de cómo un objetivo puede alcanzarse en un conflicto mediante la escogencia de un curso de acción. La gran estrategia sirve para coordinar y dirigir todos los recursos apropiados y disponibles (humanos, políticos, económicos, morales, etc.) del grupo, para alcanzar sus objetivos en un conflicto. Se pueden aplicar varias estrategias en forma más limitada dentro de una gran estrategia, para alcanzar determinados objetivos en las fases menores de la lucha global.

Grupo de Reclamos: Grupo de personas cuyos reclamos son temas del conflicto y están representados por la oposición no violenta.

Recursos humanos: Término que se utiliza aquí para indicar el número de personas y grupos que obedecen al "gobierno" (es decir, el grupo gobernante en comando del Estado), cooperan, o lo ayudan a hacer su voluntad. Esto incluye la proporción de estas personas y grupos respecto a la población en general, y la extensión, formas e independencia de sus organizaciones. El poder de un gobernante se ve afectado por la disponibilidad de estos recursos humanos, que constituyen una de las fuentes del poder político.

Recursos materiales: Esta es otra fuente de poder político. El término se refiere a la propiedad, recursos naturales, recursos financieros, el sistema económico, los medios de comunicación, y las formas de transporte. El grado en que el gobernante controle, o no, ayuda a determinar el alcance o los límites de su poder.

Mecanismos de cambio: Proceso mediante el cual se logra el cambio en los casos exitosos de lucha no violenta. Los cuatro mecanismos son conversión, acomodación, coerción no violenta y desintegración.

Métodos: Medios de acción específicos dentro de la técnica de la acción no violenta. Cerca de doscientos métodos específicos han sido identificados hasta ahora. Se clasifican en tres clases principales: la protesta no violenta y la persuasión, la no cooperación (social, económica y política), y la intervención no violenta.

No cooperación: Amplia gama de métodos de acción no violenta que implican la restricción intencional, la interrupción o suspensión de la cooperación social, económica o política (o una combinación de estos) a una persona, actividad, institución o régimen rechazado.

Los métodos de no cooperación se clasifican en las subcategorías de no cooperación social, no cooperación económica (boicots económicos y huelgas), y no cooperación política.

Noviolencia (religiosa o ética): Creencias y comportamiento de diversa índole en los que los actos de violencia se prohíben por razones religiosas o éticas. En algunos sistemas de creencias, no sólo la violencia física está prohibida, sino también los pensamientos y las palabras hostiles. Ciertos sistemas de creencias, además, imponen actitudes y comportamientos positivos hacia los contrarios, o incluso el rechazo a sus conceptos. Quienes tienen esas creencias a menudo pueden participar en luchas no violentas al lado de gente que las practica por razones pragmáticas, u optar por no hacerlo.

Acción no violenta: Técnica general para realizar protestas, resistir, e intervenir sin violencia física. Estas acciones pueden realizarse mediante: (a) actos de omisión—es decir, los participantes se niegan a realizar actos que normalmente hacen, que se espera se realicen por costumbre, o que están obligados a realizar por leyes o normativas, o (b) actos de comisión—es decir, los participantes realizan actos que por lo general no hacen, que se espera no se realicen por costumbre, o están prohibidos por leyes o normativas, o (c) una combinación de ambos. La técnica incluye una multitud de métodos específicos que se agrupan en tres clases principales: la protesta y persuasión no violentas, la no cooperación, y la intervención no violenta.

Coerción no violenta: Mecanismo de cambio en la acción no violenta mediante el cual las demandas se logran en contra de la voluntad de los contrarios, porque se les ha quitado el control efectivo de la situación debido al desafío y a una amplia falta de cooperación. Sin embargo, los

contrarios aún permanecen en sus cargos oficiales y el sistema aún no se ha desintegrado.

Insurrección noviolenta: Levantamiento político popular mediante el uso masivo de la no cooperación y el desafío contra un régimen establecido considerado opresivo.

Intervención noviolenta: Amplia gama de métodos de acción noviolenta que en una situación de conflicto interfieren directamente, a través de medios noviolentos, con las actividades del contrario y el funcionamiento de su sistema. Estos métodos son distintos de las protestas simbólicas y la no cooperación. La intervención perturbadora la mayoría de las veces es física (como una ocupación con personas sentadas), pero puede ser psicológica, social, económica o política.

Protesta y persuasión noviolenta: Amplia gama de métodos de acción noviolenta, que son actos simbólicos que expresan opiniones de la oposición o intentan persuadir (tales como vigiliias, marchas o manifestaciones). Estos actos van más allá de las expresiones verbales de opinión, pero no llegan a la no cooperación (como la huelga) ni a la intervención noviolenta (como una ocupación con personas sentadas).

Lucha noviolenta: La lucha en un conflicto determinado mediante formas fuertes de acción noviolenta, especialmente en contra de grupos opuestos decididos y con recursos, que pueden responder con represión.

Armas noviolentas: Métodos específicos de la acción noviolenta.

Pilares de apoyo: Instituciones y sectores de la sociedad que proporcionan al régimen existente las fuentes de poder necesarias para mantener y ampliar su fortaleza.

Ejemplos de ello son la policía, las prisiones, las fuerzas militares, la aplicación de sanciones, líderes morales y religiosos que reconocen la autoridad (legitimidad), grupos laborales y empresariales e inversores que aportan recursos económicos, y otras fuentes identificadas similares de poder político.

Desafío político: Aplicación estratégica de la lucha no violenta con el fin de desintegrar una dictadura y sustituirla por un sistema democrático.

Esta resistencia mediante la no cooperación y el desafío moviliza el poder de la población oprimida, con el fin de limitar y cortar las fuentes de poder de la dictadura. Esas fuentes son provistas por grupos e instituciones llamadas "pilares de apoyo". Cuando el desafío político se utiliza con éxito, puede hacer un país ingobernable para la actual o cualquier dictadura futura, y por lo tanto capaz de preservar el sistema democrático frente a posibles nuevas amenazas.

Jiu-jitsu político: Proceso especial que puede operar durante una lucha no violenta para cambiar las relaciones de poder. En el *jiu-jitsu* político las reacciones negativas a la violenta represión de los contrarios en contra de la resistencia no violenta se desvía para que opere políticamente contra el régimen, lo que debilita su posición de poder y fortalece la resistencia no violenta. Esto sólo puede funcionar cuando la represión violenta coincide con el desafío no violento continuo, no así con la violencia o la rendición. La represión por parte de los contrarios luce entonces de la peor forma. Resulta probable que se produzcan cambios de opinión entre terceros, el grupo general de reclamos, e incluso los partidarios usuales del régimen. Esos cambios pueden producir tanto el retiro del apoyo a los contrarios como un mayor respaldo a la resistencia no violenta. El resultado puede ser la condena generalizada a los contrarios, oposición interna entre ellos y una mayor resistencia. Estos cambios pueden a veces producir variaciones importantes en las relaciones de poder en favor del grupo de lucha no violenta. El *jiu-jitsu* político no funciona en todos los casos de lucha no violenta. Cuando está ausente, el cambio en las relaciones de poder depende en gran medida del alcance de la no cooperación.

Poder político: Conjunto de influencias y presiones disponibles que se usan para determinar y aplicar políticas oficiales a una sociedad. El poder político puede ser ejercido por las instituciones del gobierno, o en oposición al gobierno, por grupos disidentes y organizaciones. El poder político se puede aplicar directamente en un conflicto, o puede ser mantenido en reserva para su posible uso posterior.

Sanciones: Castigos o represalias, violentos o no violentos, impuestos ya sea porque la gente ha dejado de actuar en la forma esperada o

deseada, o porque la gente ha actuado de un modo inesperado o prohibido. Las sanciones no violentas son menos probable que sean, como las violentas, simples represalias por desobedecer, y lo más probable es que pretendan alcanzar un objetivo determinado. Las sanciones son una fuente de poder político.

Autodependencia: Capacidad para manejar sus propios asuntos, tener su propio criterio y proporcionar para sí mismo, para su grupo u organización, independencia, autodeterminación y autosuficiencia.

Destrezas y conocimiento: Fuente de poder político. El poder del gobernante se apoya en las destrezas, conocimientos y habilidades que proporcionan personas y grupos en la sociedad (recursos humanos), y la relación entre esas destrezas, conocimientos y habilidades que poseen, con las necesidades que el gobernante tenga de ellas.

Fuentes de poder: Son la fuente del poder político. Incluyen: autoridad, recursos humanos, destrezas y conocimiento, factores intangibles, recursos materiales y sanciones. Estos se derivan de la sociedad. Cada una de estas fuentes está estrechamente asociada y depende de la aceptación, cooperación y obediencia de la población y las instituciones de la sociedad. Con una buena provisión de estas fuentes el gobernante será poderoso. En la medida que la provisión se debilite o se fraccione, el poder del gobernante se debilitará o colapsará.

Lucha no violenta estratégica: Lucha no violenta que se aplica de acuerdo con un plan estratégico preparado sobre la base del análisis de la situación de conflicto, las fortalezas y debilidades de los grupos en pugna, la naturaleza, capacidades y requerimientos de la técnica de la acción no violenta, y en especial, los principios estratégicos de ese tipo de lucha. Ver también: gran estrategia, estrategia, tácticas y métodos.

Estrategia: Plan para la realización de una fase superior, o campaña dentro de una gran estrategia para el conflicto general. Una estrategia es la idea básica sobre cómo la lucha se desarrolla en una campaña específica, y cómo sus componentes por separado se coordinan para contribuir más ventajosamente en el logro de sus objetivos. La estrategia opera en el ámbito de la gran estrategia. Las tácticas y

métodos de acción específicos se utilizan en las operaciones a menor escala para implementar la estrategia de una campaña específica.

Huelga: Restricción voluntaria o suspensión del trabajo, generalmente temporal, para presionar a los empleadores y lograr un objetivo económico o, a veces, al gobierno para alcanzar un objetivo político.

Táctica: Plan de acción limitado basado en el concepto de cómo, en una fase restringida de un conflicto, utilizar eficazmente los medios de acción para lograr un objetivo específico limitado. Las tácticas están diseñadas para utilizarse dentro de la implementación de una estrategia más amplia en una etapa del conflicto general.

Violencia: Violencia física contra otros seres humanos que causa daño o la muerte, o amenaza con infligir ese tipo de violencia, también cualquier acto que depende de una imposición o amenaza similar.

Algunos tipos de noviolencia religiosa o ética conciben la violencia en forma mucho más amplia. Esta definición más restringida permite que quienes estén de acuerdo con esas creencias cooperen con las personas y grupos que están preparados sobre bases pragmáticas, a practicar la lucha noviolenta.

APÉNDICE DOS

MÉTODOS DE ACCIÓN NOVIOLENTA

LOS MÉTODOS DE PROTESTA Y PERSUACIÓN NOVIOLENTA

Declaraciones formales

1. Alocuciones públicas
2. Cartas de rechazo o de apoyo
3. Declaraciones por parte de organizaciones e instituciones
4. Declaraciones públicas firmadas
5. Declaraciones de acusación y de revelación de intenciones
6. Peticiones en grupo o en masa

Comunicaciones dirigidas a públicos más amplios

7. Eslóganes, caricaturas y símbolos
8. Pancartas, carteles y otros medios de comunicación visual
9. Volantes, folletos y libros
10. Periódicos y boletines
11. Grabaciones, radio y televisión
12. Escritura aérea y terrestre

Representaciones en grupo

13. Delegaciones
14. Premios satíricos
15. Grupos de cabildeo
16. Montar guardias con piquetes
17. Elecciones satíricas

Actos públicos simbólicos

18. Exhibición de banderas y de colores simbólicos
19. Uso de símbolos en la vestimenta
20. Rezos y ceremonias
21. Reparto de objetos simbólicos
22. Desnudos de protesta
23. Destrucción de bienes propios
24. Luces simbólicas
25. Exhibición de retratos
26. Pintar como protesta
27. Señales y nombres nuevos
28. Sonidos simbólicos
29. Reclamos simbólicos
30. Gestos groseros

Presiones sobre las personas

31. "Perseguir" a las autoridades
32. Burlarse de las autoridades
33. Confraternizar
34. Vigilias

Drama y música

35. Sátira y burlas
36. Representaciones teatrales y musicales
37. Cantar

Procesiones

38. Marchas
39. Desfiles
40. Procesiones religiosas
41. Peregrinaciones
42. Desfiles de vehículos

Homenajes a fallecidos

43. Luto político
44. Funerales satíricos
45. Manifestaciones en funerales
46. Homenajes en los cementerios

Asambleas públicas

47. Asambleas de protesta o de apoyo
48. Reuniones de protesta
49. Reuniones de protesta camufladas
50. Seminarios

Retiradas y renunciaciones

51. Abandonar la reunión

- 52. Guardar silencio
- 53. Renunciar a honores
- 54. Dar la espalda

LOS MÉTODOS DE NO COOPERACIÓN SOCIAL

Exclusión de personas

- 55. Boicot social
- 56. Boicot social selectivo
- 57. Boicot sexual
- 58. Excomunión
- 59. Interdicto

No cooperación en Acontecimientos, Tradiciones e Instituciones

- 60. Suspensión de actos sociales y deportivos
- 61. Boicot de asuntos sociales
- 62. Huelga de estudiantes
- 63. Desobediencia social
- 64. Retirarse de instituciones sociales

Retirarse del sistema social

- 65. Quedarse en casa
- 66. No cooperación personal total
- 67. "Huida" de trabajadores
- 68. Asilo religioso
- 69. Desaparición colectiva
- 70. Emigración de protesta (hijrat)

LOS MÉTODOS DE NO COOPERACIÓN ECONÓMICA: BOICOTS ECONÓMICOS

Acciones por parte de los consumidores

- 71. Boicot de los consumidores
- 72. Negarse a consumir productos boicoteados
- 73. Política de austeridad
- 74. Retención de renta
- 75. Negarse a alquilar
- 76. Boicot nacional de consumidores
- 77. Boicot internacional de consumidores

Acciones por parte de trabajadores y de productores

- 78. Boicot de trabajadores
- 79. Boicot de productores

Acciones por parte de intermediarios

80. Boicot de proveedores y de distribuidores

Acciones por parte de propietarios y directivos

81. Boicot de comerciantes

82. Negarse a alquilar o a vender propiedades

83. Cierre patronal

84. Rechazo a la asistencia sectorial

85. "Huelga general" de minoristas

Acciones por parte de titulares de recursos financieros

86. Retiro de depósitos bancarios

87. Negarse a pagar estipendios, deudas y valuaciones

88. Negarse a pagar deudas o intereses

89. Retiro de fondos y de créditos

90. Rechazo de impuestos

91. Rechazo de dinero procedente del gobierno

Acciones por parte de los gobiernos

92. Embargo doméstico

93. Listas negras de comerciantes

94. Embargo de vendedores internacionales

95. Embargo de compradores internacionales

96. Embargo comercial internacional

LOS MÉTODOS DE NO COOPERACIÓN ECONÓMICA: LA HUELGA

Huelgas simbólicas

97. Huelga de protesta

98. Huelga sin previo aviso (huelga relámpago)

Huelgas agrícolas

99. Huelga de campesinos

100. Huelga de trabajadores agrícolas

Huelgas de grupos especiales

101. Rechazo de trabajos forzados

102. Huelgas de presos

103. Huelgas de artesanos

104. Huelgas profesionales

Huelgas sectoriales comunes

105. Huelga corporativa

106. Huelga sectorial

107. Huelga de solidaridad

Huelgas restringidas

- 108. Huelga por actividad
- 109. Huelga empresarial selectiva
- 110. Huelga de brazos caídos
- 111. Huelga de apego excesivo a las normas
- 112. Suspensiones por enfermedades fingidas
- 113. Huelga por renuncia
- 114. Huelga limitada
- 115. Huelga selectiva

Huelgas multisectoriales

- 116. Huelga generalizada
- 117. Huelga general

Combinaciones de huelga y de cierre económico

- 118. Hartal⁴⁶
- 119. Paralización económica

LOS MÉTODOS DE NO COOPERACIÓN POLÍTICA:

Rechazo de la autoridad

- 120. Negar o retirar la obediencia
- 121. Negarse al apoyo público
- 122. Publicaciones o discursos en defensa de la resistencia

No cooperación ciudadana hacia el gobierno

- 123. Boicot de los órganos legislativos
- 124. Boicot de elecciones
- 125. Boicot de empleos y cargos públicos
- 126. Boicot de departamentos, agencias y otros organismos gubernamentales
- 127. Retiro de las instituciones educativas gubernamentales
- 128. Boicot a organizaciones respaldadas por el gobierno
- 129. Negarse a colaborar con los agentes de autoridad
- 130. Retiro de carteles y distintivos propios
- 131. Rechazo a aceptar designación de funcionarios
- 132. Negarse a disolver las instituciones existentes

Alternativas ciudadanas a la obediencia

- 133. Mostrarse reacio y tardarse en cumplir las normas
- 134. Desobediencia en ausencia de supervisión directa
- 135. Desobediencia popular

⁴⁶ N. del T. En India, huelga como protesta política.

- 136. Desobediencia encubierta
- 137. Negarse a disolver una asamblea o reunión
- 138. Ocupación con personas sentadas
- 139. No cooperación con reclutamientos y deportaciones
- 140. Ocultarse, huir y usar identidades falsas
- 141. Desobediencia civil de leyes "ilegítimas"

Acciones por parte de los empleados públicos

- 142. Negarse selectivamente a apoyar iniciativas gubernamentales
- 143. Bloqueo de líneas de mando e información
- 144. Obstaculización y obstrucción
- 145. No cooperación administrativa en general
- 146. No cooperación judicial
- 147. Ineficacia deliberada y no cooperación selectiva por parte de los agentes del orden
- 148. Insubordinación

Acciones gubernamentales domésticas

- 149. Evasivas y retrasos cuasilegales
- 150. No cooperación por parte de las unidades gubernamentales constituidas

Acciones gubernamentales internacionales

- 151. Cambio de representaciones diplomáticas y de otro tipo
- 152. Retraso y cancelación de actividades diplomáticas
- 153. Retiro del reconocimiento diplomático
- 154. Ruptura de relaciones diplomáticas
- 155. Retiro de organismos internacionales
- 156. Negarse a pertenecer a organismos internacionales
- 157. Expulsión de organizaciones internacionales

LOS MÉTODOS DE INTERVENCIÓN NOVIOLENTA

Intervención psicológica

- 158. Autoexposición a los elementos
- 159. Ayuno:
 - a) Ayuno de presión moral
 - b) Huelga de hambre
 - c) Ayuno *satyagraha*

- 160. Juicio inverso
- 161. Acoso no violento

Intervención física

- 162. Ocupación con sentada
- 163. Ocupación de pie

- 164. Ocupación con vehículos
- 165. Ocupación de espacio abierto
- 166. Ocupación dando vueltas en grupo
- 167. Ocupación rezando
- 168. Incursión no violenta
- 169. Incursiones aéreas no violentas
- 170. Invasión no violenta
- 171. Interposición no violenta
- 172. Obstrucción no violenta
- 173. Ocupación no violenta

Intervención social

- 174. Establecer nuevos modelos sociales
- 175. Congestionamiento de instalaciones
- 176. Enlentecimiento de negocios legales
- 177. Discursar e interrumpir
- 178. Teatro repentino
- 179. Instituciones sociales alternativas
- 180. Sistema de comunicación alternativo

Intervención económica

- 181. Huelga inversa
- 182. Huelga de permanencia
- 183. Apropiación no violenta de terrenos
- 184. Desafío a los bloqueos
- 185. Falsificación con fines políticos
- 186. Compras excluyentes
- 187. Apropiación de bienes y capitales
- 188. Dumping
- 189. Clientela selectiva
- 190. Mercados alternativos
- 191. Sistemas de transporte alternativos
- 192. Instituciones económicas alternativas

Intervención política

- 193. Saturar los sistemas administrativos
- 194. Divulgación de la identidad de agentes secretos
- 195. Hacerse arrestar
- 196. Desobediencia civil a leyes "neutras"
- 197. Trabajar sin colaborar
- 198. Doble soberanía y gobierno paralelo

Muy a menudo los pueblos que luchan por los derechos democráticos y la justicia no son conscientes de la amplia gama de métodos de acción no violenta. Una estrategia acertada, la atención a la dinámica de la lucha no violenta y la selección cuidadosa de los métodos, puede aumentar las posibilidades de éxito de un grupo. Gene Sharp investigó y catalogó 198 de estos métodos y suministró una rica selección de ejemplos históricos en su obra original, *La Política de la Acción No Violenta* (3 vols.) Boston: Porter Sargent Publishers, 1973.

APÉNDICE TRES

EJEMPLO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS USANDO EL FORMATO DE ESTUDIOS SUSTENTADOS

A mediados de 1992, una coalición de grupos de la oposición birmana estableció su Comité de Desobediencia Política (PDC). Una de sus primeras tareas fue la de preparar un estudio sobre la mejor manera de librar la lucha por la democracia en Birmania a la luz de las cambiantes circunstancias. Preparó un estudio sustentado cuyo contenido fue utilizado en las discusiones de alto nivel en el Consejo Nacional de la Unión de Birmania para decidir si la prioridad debería ser seguir dando la lucha armada o adoptar la lucha no violenta. Obviamente, el PDC, formado para dirigir una lucha no violenta estratégica paralela a los esfuerzos no violentos de la Liga Nacional para la Democracia de Aung San Suu Kyi, optó por la opción no violenta, pero se cuidó de ser objetivo. Se utilizó el formato de estudios sustentados. El estudio sustentado del PDC es un buen ejemplo de cómo este método para resolver problemas puede ser utilizado para abordar asuntos estratégicos.

Estudio Sustentado del Comité de Desobediencia Política

1. PROBLEMA: Identificar los medios más eficaces para fomentar la participación civil en la lucha para lograr la victoria por la democracia en Birmania.

2. HIPÓTESIS: La inmensa mayoría de los ciudadanos birmanos se oponen al Consejo del Restablecimiento de la Ley y el Orden Público (SLORC).

3. HECHOS EN TORNO AL PROBLEMA:

A. Hay aproximadamente 44 millones de ciudadanos que viven en Birmania.

B. Las Fuerzas Armadas de Birmania alcanzan los 400.000 en comparación con el componente militar de las fuerzas pro-democracia que son alrededor de 10.000. **(NOTA: ahora menos de 4,000.)**

C. El liderazgo del movimiento civil pro democracia en Birmania ha sido eliminado eficazmente por el SLORC mediante arrestos, prisión, exilio, intimidación o ejecución.

D. No hay recursos disponibles para armar y entrenar a la población civil para el conflicto armado.

E. El Gobierno de Coalición Nacional de la Unión de Birmania (NCGUB), no puede, por sí solo, promover el movimiento democrático en Birmania. No posee la estructura o el personal capacitado para planificar, organizar y manejar un esfuerzo estratégico.

F. El SLORC ha mantenido tanto la iniciativa militar como la política en su lucha contra el pueblo de Birmania.

G. En los últimos 10 años, una guerra exitosa de Desafío Político se ha librado en varios países (Azerbaiyán, Bangladesh, Filipinas, Rusia, Polonia, Alemania Oriental, Georgia, Lituania, Estonia, Letonia, Haití y Tailandia).

H. La comunidad internacional tiende a interesarse y actúa sobre un conflicto político cuando grandes sectores de la población se involucran activamente.

4. DISCUSIÓN:

A. Durante casi medio siglo, las minorías étnicas en Birmania, que abarcan alrededor de un tercio de la población, han sido sometidas a una gran variedad de ofensivas militares y políticas patrocinadas por el gobierno. Estos esfuerzos tienen el objetivo de lograr la destrucción política, social y cultural total de las distintas minorías étnicas. Los niveles de violencia contra estas minorías no eran muy conocidos por el público en general. Ha sido sólo desde 1988, cuando el Ejército de Birmania comenzó a cometer atrocidades contra ellas, que la opinión pública se dio cuenta de lo que había estado ocurriendo a las minorías étnicas por décadas. Debido a esta toma de conciencia creciente, los

birmanos y otros grupos étnicos tienen ahora un enemigo común, la dictadura militar en Rangún.

B. Los 44 millones de ciudadanos de Birmania (**Nota: en 2003 50 millones**) son aterrorizados y mantenidos en cautiverio por una fuerza militar/policial de algo más de 400.000 agentes. Dicho de otro modo, en Birmania, por cada 100 personas en prisión, sólo hay un "guardia". Esta relación de 100:1 de presos comparado con el número de guardias (**Nota: en 2003 125:1**) es una medida del hábil uso del terror y la intimidación por parte del régimen, y la tendencia a la fragmentación de quienes están a favor de la democracia. También refleja la ausencia de liderazgo y planificación estratégica por parte de la población.

C. Debido a la utilización del terror y otras formas de opresión por parte de la dictadura, la primera, segunda y a menudo tercera línea del liderazgo a favor de la democracia ha sido eliminado de la sociedad birmana. Es necesario que las fuerzas pro-democracia reinserten en Birmania líderes y nuevos líderes entrenados para tareas de la lucha.

D. Los principales puntos de intercambio a lo largo de las fronteras han sido tomados por el ejército de Birmania. Esta toma significa que hay una drástica disminución de los fondos disponibles para la compra de armas y suministros. Además, el apoyo militar extranjero no está disponible. Por lo tanto, tampoco están disponibles los recursos para ampliar el componente militar de la lucha pro-democracia. Importante, además, es que sin fondos disponibles, pueda desarrollarse una fuerza tan grande que sea capaz de derrotar a las grandes y bien equipadas fuerzas del SLORC.

E. El NCGUB es el abanderado de la Liga Nacional para la Democracia (NLD), gobierno que fue llevado al poder en mayo de 1990. Incluso en las zonas donde el voto no estaba permitido, es aceptado el liderazgo de Daw Aung San Suu Kyi. El NCGUB, por lo tanto, representa el liderazgo reconocido por el pueblo de Birmania. Sin la ayuda del Consejo Nacional de la Unión de Birmania, el NCGUB no puede presentar al mundo una imagen creíble de que existe un gobierno paralelo real.

F. Debido a su superioridad militar y la falta de unidad de los contrarios, el SLORC ha podido iniciar ofensivas militares y políticas en los tiempos y lugares de su elección. Si la unidad política, que ahora parece ir creciendo entre los grupos de la oposición, continúa, las fuerzas pro-democracia pueden alcanzar su propósito político.

G. La historia de la lucha noviolenta masiva, especialmente en la última década, ha validado la utilidad de esta forma de enfrentamiento en situaciones en que una poderosa fuerza militar se usa para oprimir a la población civil. La capacidad para el "El Desafío Político", así como las habilidades militares, no se limitan a ciertas nacionalidades, grupos culturales o niveles específicos de opresión.

H. La prensa mundial informó sobre las últimas etapas de la sublevación de 1988 y la represión iniciada por el Ejército de Birmania. Fue sólo debido a las acciones públicas masivas en Birmania que los gobiernos actuaron para imponerle sanciones a la dictadura militar. Mientras la participación popular general no estuvo presente, la presión internacional estuvo ausente.

5. CONCLUSIONES:

A. Para derrotar el régimen de Rangún, la población birmana debe tener la capacidad para desafiar al SLORC como lo hizo en 1988, para coordinar sus esfuerzos con los componentes militares e internacionales a favor de la democracia, y para desarrollar planes estratégicos que unifiquen y concentren los recursos disponibles.

B. El equilibrio de poder podría cambiar a favor de los ciudadanos de Birmania si la población puede ser utilizada de manera efectiva en la lucha contra el SLORC.

C. Debe haber apoyo mutuo entre el NCUB y el NCGUB si se desea mantener la unidad política.

D. El Desafío Político parece ofrecer capacidades para iniciar la lucha política ofensiva estratégica en contra de las dictaduras militares.

6. RECOMENDACIONES:

A. Establecer una Oficina de Desafío Político que reporte directamente a la Presidencia del Consejo Nacional de la Unión de Birmania (NCUB). Esta oficina se encargará de la elaboración de planes estratégicos, la identificación de solicitud de recursos, la supervisión de la educación y capacitación para el Desafío Político y la coordinación de toda la planificación estratégica operacional.

B. Realizar inmediatamente cursos de Desafío Político para preparar al personal seleccionado para su pronto regreso a Birmania, con el propósito de reclutar, capacitar y organizar el potencial de Desafío Político para la acción ofensiva.

C. Asignar los recursos clandestinos existentes para apoyar las actividades de las unidades de Desafío Político.

APÉNDICE CUATRO

FORMATO SUGERIDO PARA PREPARAR UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1. MISIÓN

2. LA SITUACIÓN Y CURSOS DE ACCIÓN.

A. CONSIDERACIONES QUE AFECTAN POSIBLES CURSOS DE ACCIÓN

(1) Características de la Zona de Operaciones

(a) Geografía Militar

1. Topografía
2. Hidrografía
3. Condiciones climáticas

(b) Transporte

(c) Telecomunicaciones

(d) Políticas

(2) Poder relativo de combate

(a) Militares Adversarios

1. Fuerza
2. Orden de Batalla
3. Ubicación y disposición
4. Refuerzos
5. Logística

6. Eficiencia en el Combate

7. Perfil de los militares

(b) Militares Aliados (igual que arriba)

(c) Desafío Político del Adversario

1. Fortalezas

2. Debilidades

3. Pilares de apoyo

4. Análisis Demográfico

a. Densidad poblacional

b. Distribución de graduados
universitarios

c. Tasa de alfabetización entre
aliados

d. Densidad Étnica y religiosa

e. Estándares de vida
(aliados)

5. Consideraciones Políticas

a. “Aliados naturales”

b. Organizaciones

c. Fisuras Políticas

6. Consideraciones sobre seguridad

a. Eficacia de la contra-inteligencia

b. Vulnerabilidad para el reclutamiento

c. Procedimientos de investigación a las
organizaciones

d. Comunicaciones

e. Información y seguridad de la
documentación

(d) Desafío Político Aliado (igual que arriba)

(3) Hipótesis

B. CAPACIDADES DEL ADVERSARIO

C. CURSOS DE ACCIÓN PROPIOS

3. Análisis de cursos de acción contrarios

4. Comparación de los cursos de acción propios

5. Decisión

FIGURA 1

MODELO MONOLÍTICO DEL PODER

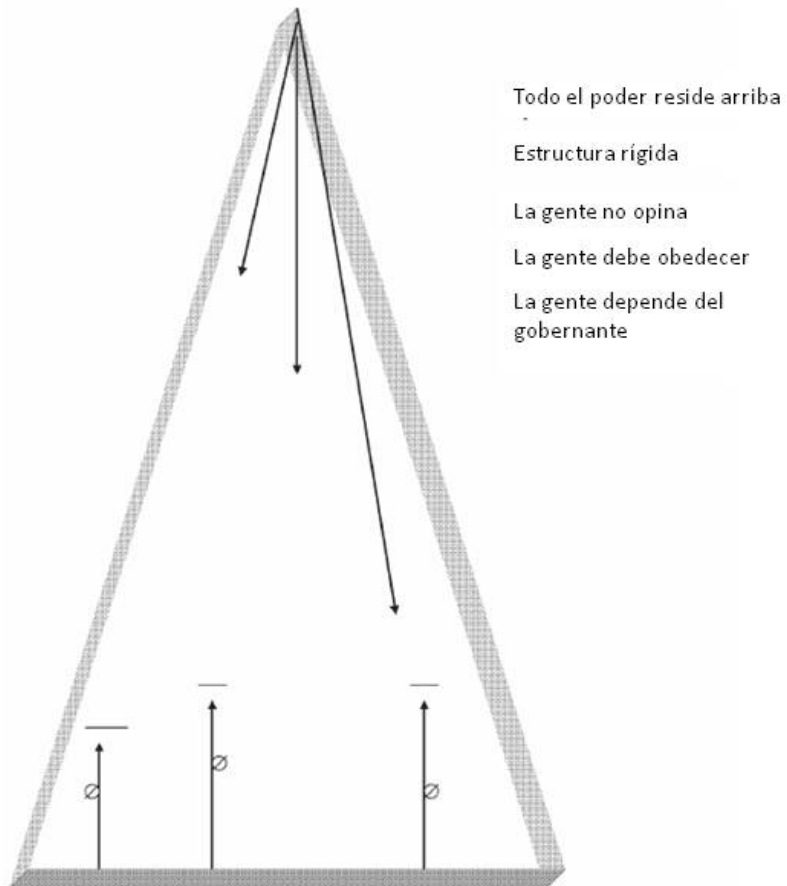


FIGURA 2

MODELO PLURALÍSTICO DEL PODER

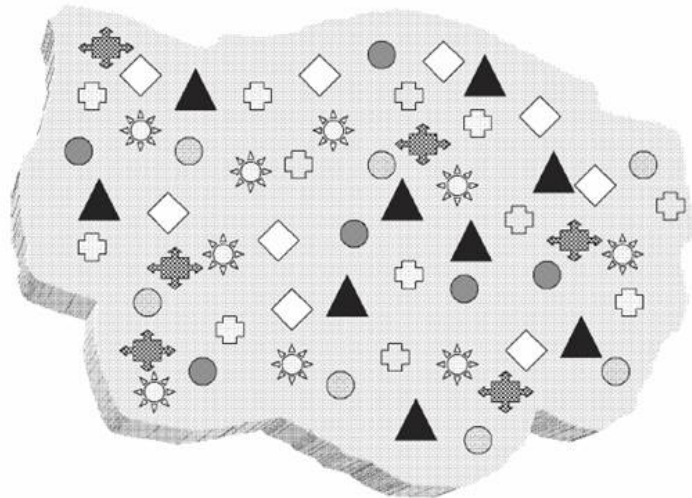


FIGURA 3
PILARES DE APOYO

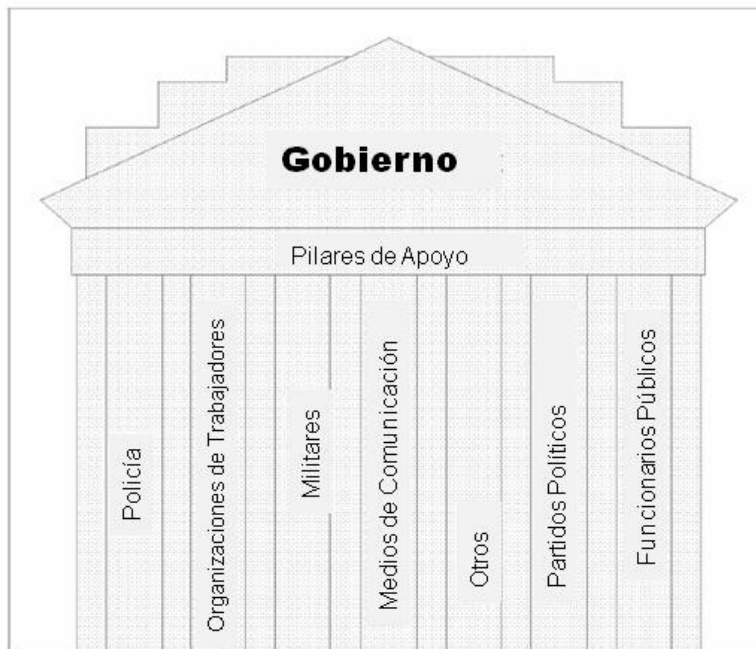
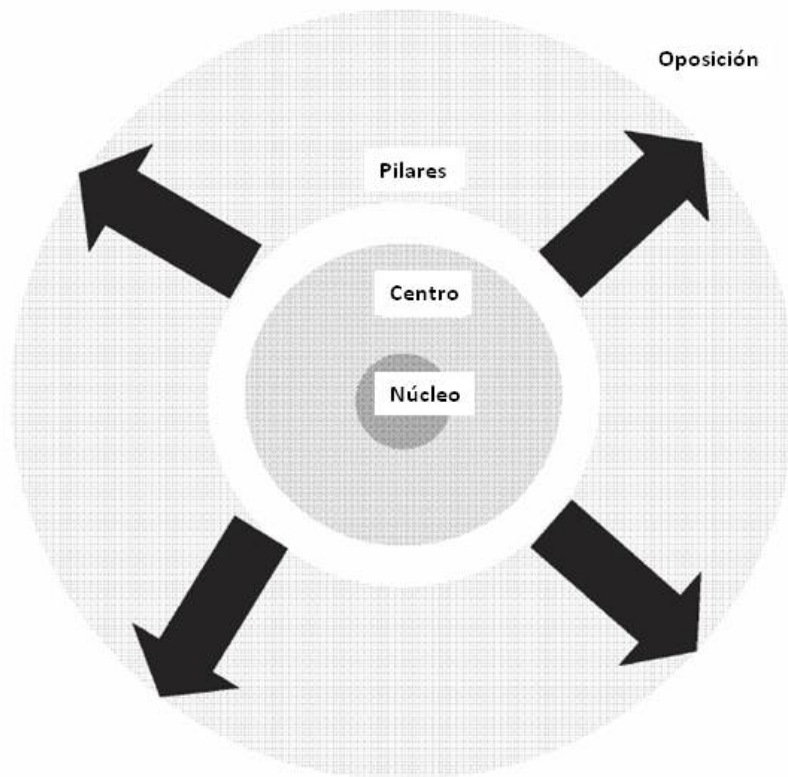


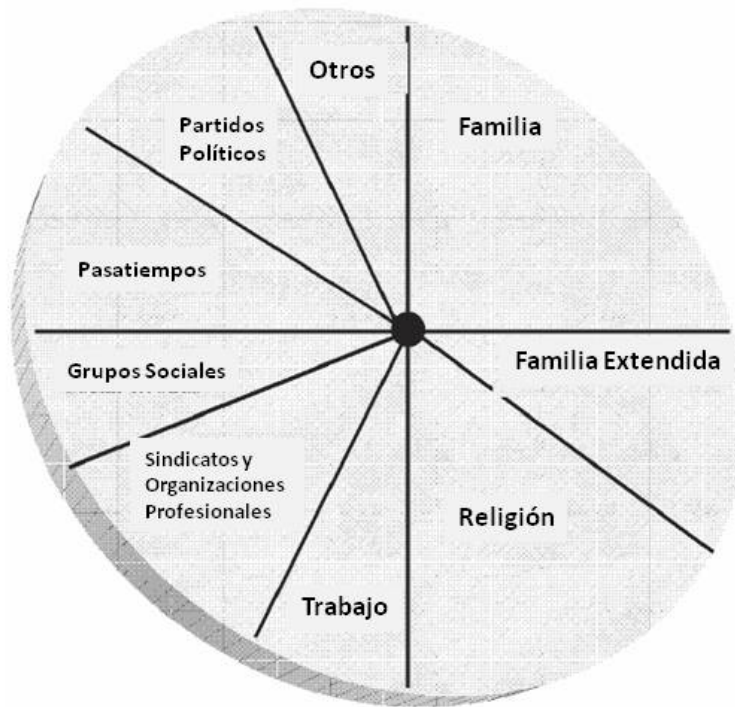
FIGURA 4
HALAR VS. EMPUJAR

PILARES DE APOYO



Las Estrategias Noviolentas buscan sacarle los pilares de apoyo al gobernante, para así aislarlo de las fuentes de poder.

FIGURA 5
GRÁFICO DE LEALTAD



BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Glenn y Eddie Webster, eds. *Sindicatos y la Democratización en Sudáfrica*, 1985–1997. Nueva York: St. Martin's Press, 2000.
- Ackerman, Peter and Jack Duvall. *Una Fuerza Más Poderosa: Un Siglo de Conflictos NoViolentos*. Nueva York: Palgrave, 2000.
- Ackerman, Peter and Christopher Kruegler. *Conflictos NoViolentos Estratégicos: La Dinámica del Poder del Pueblo en el Siglo XX*. Westport, Connecticut y Londres: Praeger, 1994
- Aung San Suu Kyi. *Libres del Miedo y Otros Escritos*. Editado por Michael Aris. Nueva York: Penguin Books, 1991.
- Chomsky, Noam y David Barsamian. *Propaganda y el Pensamiento Público*. Cambridge, MA: South End Press, 2001.
- Clark, Howard. *La Resistencia Civil en Kosovo*. Londres: Pluto Press, 2000.
- Clausewitz, Carl von. *Sobre la guerra*. Editado y traducido por Michael Howard and Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.
- . *Principios de la Guerra*. Editado y traducido por Hans W. Gatzke. Harrisburg: Military Publishing Company, 1952.
- Dajani, Souad. *Ojos sin País: La Búsqueda de una Estrategia Palestina de Liberación*. Philadelphia: Temple University Press, 1994.
- Departamento del Manual de Campo del Ejército 33-5. *Operaciones Psicológicas*. 1962.
- Ellul, Jacques. *Propaganda: La Formación de Actitudes de los Hombres*. Nueva York: Alfred A. Knopf, 1965.
- Fink, Christina. *Silencio Viviente: Birmania Bajo Régimen Militar*. London: Londres: Zed Books, 2001.

- Griffith, Samuel B. *Sun Tzu: El Arte de la Guerra*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, 1963.
- Hutchins, Robert Maynard en Introducción de *los Grandes Libros del Mundo Occidental*. Vol. 23 Editado por Robert Hutchins, ix-x. Chicago: University of Chicago Press, 1952.
- Irion, Frederick. *Opinión Pública y Propaganda*. Nueva York: Thomas Crowell Company, 1950.
- Liddell Hart, Basil. *Estrategia*. Nueva York: Frederick A. Praeger, 1956.
- Lintner, Bertil. *Indignación: Lucha por la Democracia en Birmania*. Londres y Bangkok: White Lotus, 1990.
- Miniotaite, Grazina. *Resistencia Noviolenta en Lituania: una Historia de Liberación Pacífica*. Boston: Albert Einstein Institution, 2002.
- Paret, Peter, ed. *Creadores de la Estrategia Moderna desde Maquiavelo hasta la Era Nuclear*. Princeton: Princeton University Press, 1968.
- Pratkanis, Anthony y Elliot Aronson. *Era de la Propaganda: El Uso y Abuso Diario de la Persuasión*. Nueva York: WH Freeman y Compañía, 2001
- Sharp, Gene. *La política de la Acción Noviolenta* (disponible en 3 vols., *Poder y Lucha* [I], *Los Métodos de Acción Noviolenta* [II], y *La Dinámica de la Acción Noviolenta* [III]). Boston: Porter Sargent Publishers, 1973.
- . *Gandhi como Estratega Político*. Boston: Porter Sargent Publishers, 1979.
- . *Hay Alternativas Reales*. Boston: Albert Einstein Institution, 2003.