



Lista de control para terminar con la tiranía

***CÓMO LOS DISIDENTES TRIUNFARÁN
EN LAS CAMPAÑAS DE RESISTENCIA
CIVIL DEL SIGLO XXI***

PETER ACKERMAN

Otras publicaciones de Peter Ackerman

*Strategic Nonviolent Conflict:
The Dynamics of People Power
in the Twentieth Century*

(with Chris Kruegler)

PRAEGER – 1994

*A Force More Powerful:
A Century of Nonviolent Conflict*

(with Jack DuVall)

ST. MARTIN'S GRIFFIN – 2000

*How Freedom is Won: From Civic
Resistance to Durable Democracy*

(with Adrian Karatnycky)

FREEDOM HOUSE – 2005

*Preventing Mass Atrocities:
From a Responsibility to Protect (RtoP)
to a Right to Assist (RtoA)
Campaigns of Civil Resistance*

(with Hardy Merriman)

ICNC PRESS – 2019

EN PORTADA: La foto de portada fue tomada durante el conflicto noviolento que terminó con el régimen de terror en Sudán de Omar al-Bashir y sus aliados militares, quienes permanecieron en el poder durante tres décadas. Los disidentes sudaneses, ante la sorpresa de expertos de todo el mundo, diseñaron y ejecutaron hábilmente una estrategia ganadora influenciada por el conocimiento de campañas de resistencia civil previamente exitosas.

Crédito de foto: Lana Haroun

Lista de control para terminar con la tiranía

*CÓMO LOS DISIDENTES
TRIUNFARÁN EN LAS CAMPAÑAS
DE RESISTENCIA CIVIL
DEL SIGLO XXI*

P E T E R A C K E R M A N

ICNC

PRESS



*Lista de control para terminar con la tiranía: cómo los disidentes
ganarán las campañas de resistencia civil del siglo XXI*

por Peter Ackerman

Primera edición en inglés: septiembre de 2021

Publicado por ICNC Press

Traducción: Fernando León Romero

Editor: María Sánchez Cárdenas

Diseño de publicación: Nestor Bonilla

International Center on Nonviolent Conflict

600 New Hampshire Ave NW, Suite 710
Washington, D.C. 20037 USA

www.nonviolent-conflict.org

CONTACT: icnc@nonviolent-conflict.org

© 2021 Peter Ackerman

All rights reserved.



Lista de control para terminar con la tiranía

Agradecimientos / 1

1

Introducción / 3

El papel evolutivo de la resistencia civil en la lucha contra la tiranía

2

Superar el miedo y la confusión / 21

Cinco ideas que los disidentes deben saber

3

Cómo los disidentes construyen capacidades / 45

Preguntas de la lista de control de la uno a la cuatro

4

Cómo los disidentes navegan el conflicto / 82

Preguntas de la lista de control de la cinco a la ocho

5

Cómo los disidentes aumentan la confianza / 123

El ejercicio de la lista de control para la libertad

6

Una elección histórica / 137

Doblegarse a la tiranía o encender la cuarta ola democrática

Apéndice / 151

Evaluaciones de talleres y cursos en línea

Lista de tablas / 158

Lista de figuras / 159

Créditos de las fotografías / 160

Foto: Primeras etapas de la Revolución Jazmín que derrocó al presidente Ben Ali en Túnez, 2010.



Agradecimientos

LUEGO DEL FALLECIMIENTO DE GENE SHARP en 2018, sólo hay una persona que ha estado en este viaje conmigo desde el comienzo. Ella es Joanne Leedom-Ackerman, mi esposa durante 49 años. A lo largo de este tiempo, ha sido muy enfática sobre por qué el promover la comprensión del conflicto no violento es fundamental para preservar los derechos humanos y la gobernabilidad democrática; valores que siempre hemos compartido.

Además del vital apoyo de Joanne, este libro no se hubiera escrito sin Hardy Merriman, presidente y director del International Center on Nonviolent Conflict. Se puede encontrar una versión previa de esta Lista de control en un capítulo que coescribí con Hardy como parte de un volumen publicado por Atlantic Council: *Is Authoritarianism Staging a Comeback?* Su complicidad de pensamiento y contribuciones se reflejan en varios puntos de este libro; al tiempo que ha sido muy diligente en publicar la *Lista de control para terminar con la tiranía* bajo el sello de ICNC Press. Un agradecimiento especial para Maciej Bartkowski, Bruce Pearson, Alice Wren y Lillian Hathaway por editar los distintos borradores.

Estoy en deuda con muchos académicos, cuyo trabajo fue referenciado en el libro y quienes ofrecieron importantes consejos. Estos nombres incluyen a Maria Stephan, Erica Chenoweth, Stephen Zunes, Jonathan Pinckney e Ivan Marovic.

Otras personas que revisaron el texto son: Aaron Lobel, Reuben Brigety y Hans Binnendijk.

Como resultado, han afinado ideas e identificado contradicciones y omisiones importantes, por lo que este volumen ha mejorado significativamente gracias a sus aportaciones.

A la izquierda: La Campaña por el No en contra de Augusto Pinochet en Chile, 1988.

Generalmente se supone que las tiranías persisten porque estas tienen el monopolio del uso de la violencia. Sin embargo, las poblaciones oprimidas que usan tácticas no violentas—como las huelgas, boicots y protestas masivas—son los conductores más poderosos hacia su propia liberación.

Capítulo Uno

INTRODUCCIÓN:

El papel evolutivo de la resistencia civil en la lucha contra la tiranía

Generalmente se supone que las tiranías persisten porque estas tienen el monopolio del uso de la violencia. Si bien la violencia contra sus ciudadanos puede ser decisiva por un tiempo, existe una explicación mejor: las tiranías persistirán mientras los ciudadanos no entiendan cómo -sin la necesidad de recurrir a la violencia- debilitar la base de apoyo del tirano y forzarlo a abandonar el poder. Las poblaciones oprimidas que utilizan las tácticas noviolentas -como las huelgas, boicots, protestas masivas y otras formas de interrupción del orden social- son a menudo los conductores más poderosos hacia su propia liberación.

Estas buenas noticias son cada vez más aceptadas por disidentes y otras personas preocupadas por el progreso de los derechos humanos y los gobiernos democráticos libres de corrupción. Sin embargo, el potencial de la resistencia civil continúa siendo muy poco reconocido debido a que sus premisas claramente desafían los supuestos convencionales en torno a la naturaleza del poder. Legisladores, académicos, periodistas y otros observadores interesados sobreestiman continuamente la medida en la que los tiranos pueden depender de la violencia para manipular a la población a la que creen tener bajo control. Al mismo tiempo, subestiman la capacidad de las personas comunes para debilitar la tiranía y obtener derechos a través del uso estratégico de las tácticas noviolentas.

Estas ideas me llegaron hace medio siglo. Desde entonces, me

he esforzado en compartir este conocimiento a disidentes y activistas por la democracia para que se percaten de las oportunidades ilimitadas a su disposición para vivir en sociedades más libres.

Entre principios y mediados de los años 1970, yo era candidato a doctor en Estudios Estratégicos en la Escuela Fletcher de Leyes y Diplomacia de la Universidad Tufts. El fracaso del ejército estadounidense en Vietnam impulsó mi interés en los conflictos armados asimétricos. Esto incluyó estudiar cómo los adversarios con capacidades militares significativamente inferiores pueden manejar conflictos con el uso de estrategias y tácticas altamente diferenciadas que incluyan factores económicos, culturales y psicológicos. El titular de uno de mis cursos en teoría estratégica era el profesor de Harvard Thomas Schelling, quien ganó el Premio Nobel en Ciencias Económicas en 2005. Schelling era considerado un académico prominente en el tema de cómo comunicar las intenciones entre los Estados Unidos y la Unión Soviética con el fin de reducir la amenaza de una guerra nuclear accidental.

Luego de una clase, me acerqué al Profesor Schelling para discutir cómo los protagonistas con capacidades militares inferiores pueden prevalecer en conflictos en contra de adversarios con capacidades militares superiores. Me respondió con un desafío: si estás interesado en estudiar por qué los protagonistas con recursos militares inferiores pueden prevalecer, entonces ¿por qué no mejor explorar cómo los protagonistas sin ningún recurso militar pueden vencer?

El Profesor Schelling me presentó a Gene Sharp, quien estaba por publicar su emblemático estudio de tres volúmenes, *The Politics of Nonviolent Action*. El núcleo del pensamiento de Sharp era una tesis sobre el poder que rememoraba al antiguo trabajo de Étienne de La Boétie en su *Discurso sobre la servidumbre voluntaria*, publicado en 1576. De La Boétie escribió:

*Estad resueltos a no servir más y seréis libres. No deseo que le forcéis [al tirano], ni que le hagáis descender de su puesto; sino únicamente no sostenerlo más, y le veréis como un gran coloso al que se ha quitado la base y, por su mismo peso, se viene abajo y se rompe.*¹

1 Étienne de La Boétie, "Discours de la Servitude Volontaire," Oeuvres Complètes d'Étienne de La Boétie (Paris: J. Rouam & Cie, 1892): 12–14, quoted in Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action, Part One: Power and Struggle* (Boston, MA: Porter Sargent Publishers, 1973), 34.

Aquí presento la versión contemporánea de Sharp de esta idea:

En términos políticos, la acción noviolenta está basada en un postulado simple: la gente no siempre hace lo que le dicen y a veces actúa en formas prohibidas. Los sujetos pueden desobedecer las leyes que rechazan. Los trabajadores pueden parar el trabajo, lo que puede paralizar la economía. La burocracia puede rehusarse a seguir instrucciones. Los soldados y la policía pueden aplicar medidas laxas al momento de reprimir, e incluso se pueden amotinar. Cuando todos esos eventos suceden de manera simultánea, las personas “gobernantes” se convierten en simples personas. La disolución del poder puede suceder en una amplia variedad de conflictos sociales y políticos.

Cuando la gente se rehúsa a cooperar, retiene cualquier ayuda, mantiene su desobediencia y actitud desafiante, está negando a sus oponentes la asistencia y cooperación humana básica que cualquier gobierno y sistema jerárquico requiere. Si la gente hace esto en cantidades y periodos de tiempo suficientes, ese gobierno o sistema jerárquico perderá el poder. Este es el supuesto político básico de la acción noviolenta.²

Estar expuesto al trabajo de Sharp se convirtió en un momento intelectual crucial para mí y mi reiterado compromiso con el estudio de la acción noviolenta a lo largo de estas cuatro décadas y media. He de agregar que nunca se ha dado ocasión en que tuviera rebatir la eficacia o importancia revolucionaria de esta disciplina.

También durante todo este tiempo, he llegado a apreciar la importancia de una terminología precisa para comunicar este fenómeno. Sharp usó el término

“acción noviolenta”, pero yo uso el término “resistencia civil.” Nos referimos a lo mismo, pero una de las razones por las que prefiero el término “resistencia civil” es que este reduce el riesgo de que las personas lo combinen con el concepto de “noviolencia.” La “noviolencia” se refiere a una posición moral, mientras que la “resistencia civil” se refiere a una estrategia de conflicto que utiliza métodos

La “noviolencia” se refiere a una posición moral, mientras que la “resistencia civil” se refiere a una estrategia que utiliza la acción noviolenta para ganar poder.

2 Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action, Part One: Power and Struggle* (Boston, MA: Porter Sargent Publishers, 1973), 63.

TÉRMINOS DE LA ACCIÓN NOVIOLENTA: **EXPLICACIÓN**

Los términos más utilizados que son sinónimos de acción noviolenta son **resistencia civil** y **conflicto noviolento**. Los sinónimos que se usan con menos frecuencia son **poder popular**, **lucha violenta**, y **resistencia noviolenta**,

El término “conflicto noviolento” resalta la idea contradictoria de que las estrategias y tácticas noviolentas pueden emplearse con éxito en conflictos contra adversarios con policías y militares bien equipados.

Desde hace más de una década, el término “resistencia civil” se utiliza cada vez más como sinónimo de conflicto noviolento.

De hecho, hay otros términos que se suponen sinónimo de campañas de resistencia civil, pero que son fuentes de confusión. Estos incluyen:

Disidencia pacífica, que sugiere ideas de tranquilidad; mientras que las tácticas noviolentas están diseñadas para romper el status quo con el fin de deslegitimar a los tiranos.

Movimientos de protesta, que evocan imágenes dramáticas de millones de personas en las calles y, sin embargo, ninguna campaña de resistencia civil logra tener éxito solo con protestas. Se requiere una amplia gama de tácticas que representen una estrategia cuidadosamente diseñada.

La **noviolencia estratégica**, es un precepto ético, moral o religioso que rechaza la violencia y puede recordarnos a los grandes líderes morales como Mahatma Gandhi y Martin Luther King Jr. No obstante, muchos líderes de campañas de resistencia civil pudieron haber estado dispuestos a llevar a cabo tácticas violentas si hubieran creído que estas ayudarían a su causa. En cambio, al reconocer sus circunstancias, eligieron mantener la disciplina noviolenta como un componente clave de la estrategia ganadora.

Movimientos por la justicia social que, aunque pueden emplear muchas de las mismas tácticas, están diseñados para cambiar -a través de acciones de defensa- la opinión

pública sobre temas específicos, como el cambio climático, la reforma de la justicia penal, el antirracismo, o el matrimonio entre personas del mismo sexo. La victoria no necesariamente conduce a una recalibración permanente de las relaciones de poder. En cambio, el propósito de todas las campañas de resistencia civil es derrotar a adversarios específicos debilitando su base de poder, particularmente en lo que respecta a su capacidad de controlar a toda una población.

En este volumen, el término **movimiento de resistencia civil** se utiliza indistintamente con el término **campana de resistencia civil**, ya que ambos transmiten la idea de la actividad humana con un propósito común expresado en múltiples etapas durante un período de tiempo. El término **disidente** se usa para referirse a los ciudadanos que luchan contra los efectos nefastos de la opresión autoritaria. Estos efectos incluyen la perversión del estado de derecho, la corrupción, la

pérdida de los derechos humanos y todas las demás injusticias sistémicas que amenazan la vida y la libertad. A estas personas también se las conoce como **activistas en favor de la democracia**, y estos términos se utilizarán indistintamente.

El término **tiranía** se usa indistintamente con los términos **dictadura, autoritarismo, y despotismo**. A los líderes de estos sistemas políticos nos referimos como **tiranos, dictadores, autoritarios, y déspotas**.

La característica común de estos regímenes es su control de los hilos del poder en la sociedad, lo que lleva al abuso sistemático de los derechos humanos de sus ciudadanos.

Es útil distinguir aquí entre **campanas, tácticas y estrategias de resistencia civil**. Una **campana de resistencia civil** toda la historia de un conflicto no violento desde la perspectiva de un disidente. Las **tácticas** describen las acciones

TÉRMINOS DE LA ACCIÓN NOVIOLENTA: **EXPLICACIÓN**

tomadas por protagonistas violentos y noviolentos en un momento y lugar específicos. La estrategia es la concatenación de tácticas para lograr el máximo impacto acumulativo sobre el adversario. Para obtener más explicaciones sobre los términos de la acción noviolenta, consulte el Glosario de resistencia civil de Hardy Merriman y Nicola Barrach-Yousefi, disponible para descargar en el sitio web de ICNC.

noviolentos.

Otro ejemplo de confusión en la terminología de este campo es el uso del término “movimientos de protesta” como sinónimo de resistencia civil. Esto ignora el hecho de que la resistencia civil incorpora muchas otras tácticas además de las protestas masivas -incluyendo huelgas y boicots-, las cuales han tenido un papel decisivo en la historia de la acción noviolenta (para un ejemplo, vea la Tabla 1, Términos de la acción noviolenta: explicación).

Sharp introdujo una innovación que probaría ser extraordinariamente benéfica para nuestro entendimiento de la resistencia civil. La totalidad de *Los métodos de la acción noviolenta* -el segundo volumen de su trascendental trabajo, *Las políticas de la acción noviolenta* - está dedicada a la presentación de 198 métodos (o tácticas).³ Sin esta lista (y otras que la precedieron) la acción noviolenta hubiera permanecido como una mera abstracción desprovista de la propuesta de ideas prácticas para activistas a favor de la democracia durante conflictos en tiempo real.⁴

En el mundo actual, once de las tácticas de Sharp que probablemente pueden causar más daño a la habilidad del tirano para mantener el control son:

- Petición grupal o masiva
- Asambleas de protesta o de apoyo
- Retiro de instituciones sociales
- Boicot de consumo a ciertos productos y servicios
- Ineficiencia deliberada y nocooperación selectiva de organismos de gobierno constitutivos
- Boicot de productores (rechazo de productores a vender o entregar sus propios productos)
- Rechazo al pago de tarifas, deudas y valoraciones

3 Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action, Part Two: The Methods of Nonviolent Action* (Boston, MA: Porter Sargent Publishers, 1973).

4 Ver Krishnalal Shridharani, *War Without Violence: A Study of Gandhi's Method and Its Accomplishments* (New York: Harcourt, Brace and Co., 1939); and Martin Oppenheimer and George Lakey, *A Manual for Direct Action: Strategy and Tactics for Civil Rights and all other Nonviolent Protest Movements* (Chicago, IL: Quadrangle Books, 1965).

- Huelgas sectorizadas (entre trabajadores, o por áreas; paros parciales)
- Cierre económico (cuando los trabajadores hacen huelga y los empleadores paralizan simultáneamente actividades económicas)
- Huelgas de permanencia (ocupación de sitios de trabajo)
- Sobrecarga de sistemas administrativos

Bajo la tutela de Sharp escribí mi tesis doctoral, titulada *Aspectos estratégicos de los movimientos de resistencia noviolenta*, la cual defendí exitosamente en 1976.

Mi tesis estuvo inspirada en un ensayo escrito por el Profesor Schelling hace más de 60 años en el libro *Civilian Resistance as a National Defence: Non-violent Action Against Aggression*. Schelling observó:

El tirano y sus sujetos están en cierto modo en posiciones simétricas. Le pueden negar lo que más quiere; lo pueden hacer si es que tienen la organización disciplinada para negarle colaboración. Y él puede negarles casi todo lo que quieren, lo puede hacer utilizando la fuerza bajo su mando... Se trata de una situación de negociación en la que cualquiera de las partes, si está lo suficientemente disciplinada y organizada, puede negarle a la otra lo que esta quiere, y solo queda ver quién gana.⁵

De acuerdo con Schelling, las tácticas que los participantes de la resistencia civil eligen tienen costos y beneficios, así como las tácticas utilizadas por sus oponentes autoritarios. El ganador es el protagonista que distribuya estos costos y beneficios de forma más eficiente para su lado. Los participantes de la resistencia civil más habilidosos quieren crear momentos de disrupción con el fin de aumentar las deserciones de su oponente, y emplear las tácticas de manera tan eficiente que un número relativamente pequeño de disrupciones pueda conducir a un gran número de deserciones. El autoritario habilidoso necesita imponer la obediencia, a menudo a través de la violencia, y hacerlo de una manera tan óptima que utilice la menor cantidad de violencia para alcanzar la máxima

5 Thomas C. Schelling, "Some Questions on Civilian Defence," in *Civilian Resistance as a National Defence: Non-violent Action Against Aggression*, ed. Adam Roberts (Harrisburg, PA: Stackpole Books, 1968), 304.

obediencia posible. La suma acumulada de la deserción frente a la obediencia determina quién gana.

Aprovechando la visión de Schelling, esperaba ampliar el campo de investigaciones sobre la resistencia civil desde un estudio del poder (es decir, determinar cuál de las partes tiene más) hacia un estudio de la estrategia (es decir, determinar qué lado está ganando más). Quería comprender mejor quién gana las campañas de resistencia civil y por qué. El objetivo nunca fue crear un modelo predictivo, sino resaltar aquellas características que puedan favorecer a cualquiera de las partes. Mi tesis comparó dos casos de acción noviolenta que no podrían ser más diferentes: la primera Revolución Rusa de 1905 a 1907 y el Movimiento de Independencia de la India, con especial énfasis en el período de 1929 a 1931.

La primera Revolución Rusa fue un levantamiento masivo espontáneo noviolento y sin liderazgo, pero logró un éxito temprano contra el zar con la creación de la Primera Duma (parlamento). Desafortunadamente, el movimiento fue cooptado por los bolcheviques y mencheviques. Luego se degradó a actos esporádicos de violencia en Moscú y San Petersburgo que fueron fácilmente suprimidos por las fuerzas zaristas, hasta que finalmente la Duma fue disuelta.

El Movimiento por la Independencia de la India fue liderado por Mahatma Gandhi, una figura carismática excepcionalmente capaz de unir los esfuerzos de los hindúes y musulmanes para expulsar a los británicos de la India. Bajo su liderazgo creativo, la Marcha de la Sal de 1930 movilizó a aproximadamente 250 millones de indios. Las interrupciones relacionadas a este acto, como la incursión noviolenta a las minas de sal de Dharasana, forzó al virrey a negociar directamente con Gandhi.

La gran diferencia en estos dos resultados dependía de tres decisiones distintas tomadas por cada grupo de disidentes: ya fuera unificar; o planear y ejecutar una variedad de tácticas; o mantener la disciplina noviolenta.

En la primera Revolución Rusa, la respuesta a estas tres decisiones fue un “no”, mientras que en el Movimiento por la Independencia de la India la respuesta fue un “sí” a las tres. Estas fueron decisiones que se tomaron libremente por los disidentes y

Yo quería comprender mejor quién gana las campañas de resistencia civil y por qué.

no por los adversarios autoritarios. Además, era imposible afirmar qué autoritario -el zar ruso o el virrey indio- era más hábil en proteger su estatus debido a que ambos estaban extremadamente confundidos por los acontecimientos. Por lo tanto, es justo concluir lo siguiente: primero, las habilidades de los indios al librar un conflicto no violento fueron superiores a las de los rusos, y segundo, el Profesor Schelling tiene razón en que el disidente que “está lo suficientemente disciplinado y organizado” frente a su adversario autoritario tiene las mejores posibilidades de ganar.

Esto ofrece una perspectiva más profunda en el debate que se está dando en las ciencias sociales sobre cuáles son las causas que propician los acontecimientos: estructura (es decir, condiciones) o agencia (es decir, habilidades).

Creo que se ha presentado un argumento convincente de que en las batallas entre disidentes y tiranos las habilidades son el principal factor que determina quién gana un conflicto no violento. La abrumadora mayoría de los llamados realistas políticos califican de ridícula esta conclusión, dado el monopolio de armas disponible para cada tirano. Sin embargo, si pensamos en lo que esto implica, es decir: si las ventajas condicionales previas son malos predictivos del éxito o del fracaso de los disidentes, entonces sus habilidades para emprender campañas de resistencia civil se vuelven crítica-

En las batallas entre disidentes y tiranos, las habilidades son el principal factor que determina quién gana un conflicto no violento.

mente importantes. De hecho, pueden re-dibujar las limitaciones que aparentemente se les imponen desde el período previo al comienzo de un conflicto no violento hasta el momento en que termina. Ésta es la razón por la que

comunicar esta esperanzadora noticia a los activistas a favor de la democracia y otros sectores relevantes ha sido un compromiso importante de mi carrera.

La evidencia que apoya este punto de vista es abundante. Desde la época de Mahatma Gandhi hasta el Movimiento por los Derechos Civiles de Estados Unidos; desde las luchas por la democracia en la Guerra Fría en Europa del Este hasta la lucha contra el *apartheid* en Sudáfrica, la historia de las naciones ha sido moldeada por campañas de resistencia civil. Las últimas décadas han sido testigos de la aceleración de una nueva generación de movimientos y liderazgos en lugares como Argelia, Armenia, Bahrein, Burkina Faso, Egipto,

Eslovaquia, Georgia, Guatemala, Hong Kong, Irán, Líbano, Myanmar, Nepal, Nicaragua, Pakistán, Polonia, Rusia, Serbia, Sudán, Togo, Túnez, Ucrania, Venezuela y Zimbabue.

La movilización popular noviolenta en muchos de estos países erosionó la fuerza de los tiranos, revirtió el retroceso democrático, redujo la corrupción, reforzó la resiliencia social y promovió los derechos humanos de las mujeres, las minorías, y otros grupos amenazados. Si bien no todos los movimientos tienen éxito o consolidan sus logros (por ejemplo, en Bahreín o Egipto), y algunos otros siguen en marcha (por ejemplo, en Irán, Myanmar, Venezuela y Zimbabue), una sólida evidencia histórica muestra que los movimientos de resistencia civil son los principales impulsores de las transiciones democráticas desde un gobierno autoritario. Los tiranos no lo dicen públicamente, pero este es el escenario al que más temen. Su talón de Aquiles es una resistencia civil estratégicamente sólida, popular y sostenida por parte de las poblaciones a las que intentan gobernar y reprimir.

Gene Sharp creía, y yo todavía lo creo, que la resistencia civil había sido y seguiría siendo relevante para los conflictos contra los tiranos en todos los rincones del mundo. En 1983 fundamos la Albert Einstein Institution (AEI) para difundir el conocimiento sobre este campo entre disidentes que estaban en riesgo de represión en plena batalla.

Reconociendo que nuestra mejor opción era la de promover el conocimiento e ideas generales sobre cómo llevar a cabo campañas de resistencia civil de manera eficaz, no ofrecimos consejos tácticos específicos. Decirles a los disidentes “primero golpea aquí, luego protesta allí” era demasiado peligroso. Las estrategias y tácticas de cada conflicto noviolento están determinadas de manera única por la cultura, religión, economía y otros factores del país que solo pueden ser reconocidos por los líderes originarios. Antes de ofrecer un consejo, reconocíamos nuestra propia ignorancia de su campo de batalla, incluyendo las intenciones y capacidades de los adversarios violentos a los que se enfrentaban.

Sin embargo, en escasas ocasiones sí entramos en zonas de conflicto para ayudar a los protagonistas noviolentos. Una experiencia memorable fue nuestra visita a Lituania en 1991 para reunirnos con el primer ministro y el ministro de defensa. Las tropas rusas habían ingresado recientemente al país, y en un enfrentamiento en



De derecha a izquierda: Peter Ackerman, Gene Sharp y el ministro de Defensa de Lituania, Audrius Butkevičius. Vilna, 1991.

la principal estación de televisión de Vilna hubo más de 150 bajas lituanas. La oposición quería una estrategia alternativa a la defensa armada para contrarrestar la invasión a gran escala que se advertía como inminente.

Hoy en día, el gobierno lituano cuenta con un plan bien desarrollado para la resistencia civil masiva contra una posible ocupación extranjera.

Durante este encuentro, y muchos otros que le siguieron, conocí a disidentes que creían que estaban enfrentando tremendas dificultades contra sus tiránicos adversarios. Sin embargo, buscaron ansiosamente consejos sobre cómo descubrir por sí mismos la estrategia noviolenta más óptima para ellos.

Extendiéndome más allá del trabajo de la Albert Einstein Institution, también apoyé el desarrollo de varias películas sobre la resistencia civil. Una de ellas fue el documental nominado al Emmy, *A Force More Powerful*, del que fui el principal asesor de contenido. El documental se transmitió a nivel nacional en la televisión pública de EE.UU. (PBS) en septiembre de 2000 y contó seis historias de resistencia noviolenta:

- El Movimiento de Independencia de la India contra el dominio británico en la década de 1930
- El Movimiento por los Derechos Civiles de EE.UU. en la década de 1960
- La lucha contra el *apartheid* en Sudáfrica a mediados de la década de 1980
- La resistencia danesa a la ocupación nazi a principios de la década de 1940
- La oposición de los trabajadores chilenos al gobierno del general Augusto Pinochet en la década de 1980
- El Movimiento de Solidaridad Polaco por sindicatos independientes y derechos democráticos en 1980

El mensaje subyacente en *A Force More Powerful* es que a pesar de que estos conflictos ocurrieron en diferentes continentes y décadas, todos cuentan la misma historia. Asimismo, revelan cómo las tácticas noviolentas pueden formar una secuencia hasta convertirse en una estrategia coherente que desintegre el poder de incluso el adversario autoritario más represivo.

La segunda película que coproduje, *Bringing Down a Dictator*, salió al aire en PBS en el 2002. Contaba la historia de cómo Slobodan Milosevic, el “Carnicero de los Balcanes”, fue derribado de su cargo por una resistencia civil organizada y popular. Contrariamente a la opinión popular, su pérdida total del poder se produjo sin que se disparara un solo tiro.

Bringing Down a Dictator ganó un Premio Peabody a la excelencia documental en 2002, y unos meses después fue seleccionado por la International Documentary Association como el mejor documental del año. En combinación con otros dos documentales premiados sobre la resistencia civil, estas películas se han traducido a más de 20 idiomas y dialectos,⁶ y han sido vistas por millones de personas en más de 100 países.

El éxito de estas películas confirmó que había una demanda mucho mayor de conocimientos sobre la resistencia civil que la que la Albert Einstein Institution estaba preparada para abordar. Sharp

6 La película *Orange Revolution* documenta los acontecimientos de Ucrania en 2004, mientras que *Egypt: Revolution Interrupted?* documenta los acontecimientos en Egipto en los años previos y posteriores a la revolución egipcia de 2011. Todas las películas pueden verse de forma gratuita desde <https://www.nonviolent-conflict.org/icncfilms/>.

quería que la AEI se centrara principalmente en el trabajo que él había desarrollado, y yo quería ser más agresivo en lo que respectaba crear y distribuir conocimientos para los activistas a favor de la democracia. En 2002, fundé el International Center on Nonviolent Conflict (ICNC) con el objeto de apoyar la investigación original y compartir conocimientos en este campo a fin de promover la gobernanza democrática en conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos.

La teoría del cambio de ICNC se basa en este modelo de tres partes:

FIGURA 1: Teoría del cambio de ICNC



Este modelo enfatiza que la existencia de disidentes y activistas a favor de la democracia más informados es vital para el progreso de la humanidad. También reconoce que la tiranía debe enfrentarse y desafiarse si es que se quiere transformar. La tiranía produce las condiciones más inhumanas imaginables que conducen a una violencia generalizada, muerte, desastres, enfermedades incontroladas, pobreza, ignorancia y corrupción. Abordar estos problemas solo puede ocurrir si se recalibra la relación de poder entre los dictadores y sus ciudadanos.

La resistencia civil permite a las poblaciones luchar contra la tiranía de una manera que aprovecha al máximo su probabilidad de éxito y minimiza la posible pérdida de vidas. La investigación basada en datos muestra que la resistencia civil tiene el mayor potencial para conducir a transiciones democráticas estables que resulten en un buen desarrollo político, social y económico.

Además, las campañas de resistencia civil son mucho más frecuentes de lo que generalmente se cree; con más de 150 nuevas campañas que han emergido en lo que va del actual siglo, incluyendo las 95 nuevas campañas que comenzaron entre 2010 y 2019. En este mismo período, el número de nuevas campañas de resistencia civil supera con creces el número de nuevas insurgencias violentas (vea Figura 2).

Sin embargo, existe una paradoja: aunque la resistencia civil se ha convertido en la estrategia de liberación preferida en todo el mundo, sus tasas de éxito han disminuido drásticamente, (vea

FIGURA 2: Número de campañas masivas violentas y noviolentas por década (1900–2019)

Fuente: Erica Chenoweth, "The Future of Nonviolent Resistance," *Journal of Democracy* 31, no. 3 (July 2020): 69–84.

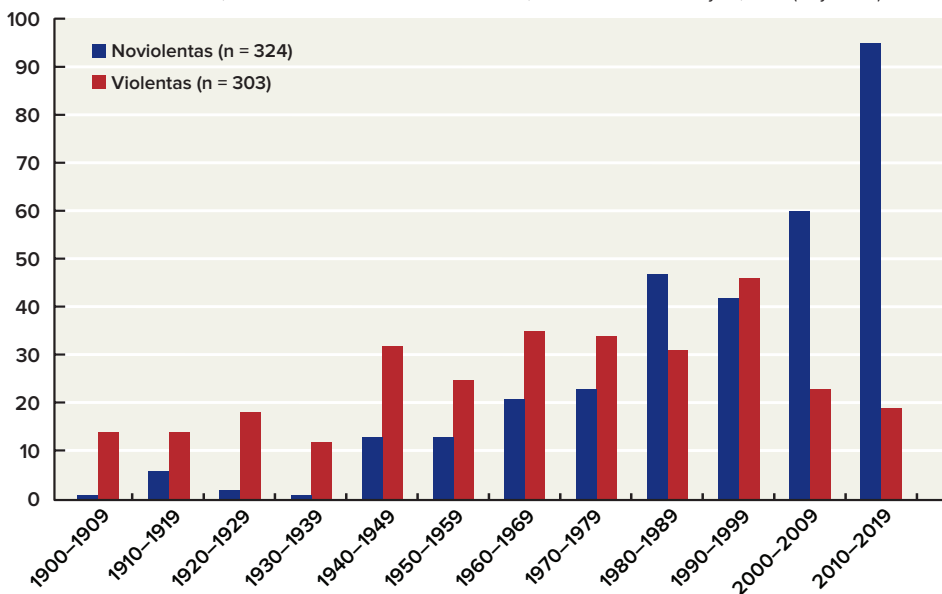


FIGURA 3: Tasas de éxito de campañas masivas violentas y noviolentas por década (1930–2019)

Fuente: Erica Chenoweth, "The Future of Nonviolent Resistance," *Journal of Democracy* 31, no. 3 (July 2020): 69–84.

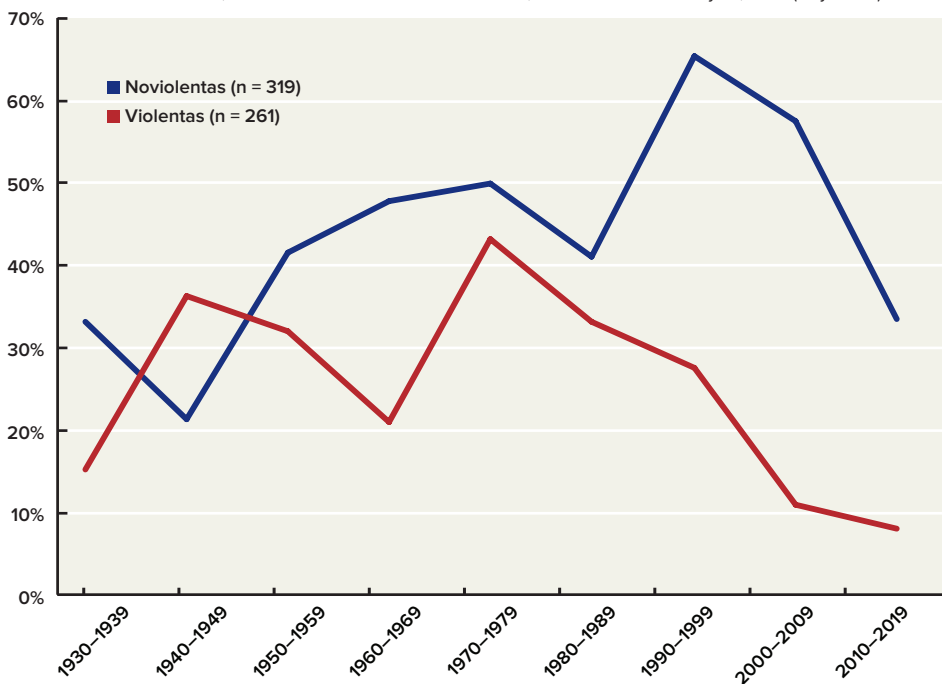


Figura 3)

Una de las razones de este declive es que los dictadores han aumentado sus habilidades para enfrentar y contrarrestar los desafíos a su poder por parte de los activistas a favor de la democracia. Por ejemplo, los tiranos se han vuelto más hábiles para debilitar la unidad entre los disidentes e inducir la violencia dentro de sus filas, reduciendo así la participación pública en el conflicto no violento. También se han vuelto más expertos en el uso de tecnologías de vanguardia para limitar la privacidad y reprimir las libertades individuales.

Una segunda razón para la disminución de las tasas de éxito, es que la educación y la capacitación disponibles para quienes están comprometidos con la resistencia civil no ha seguido el ritmo de la frecuencia de estas campañas. La información sobre las campañas de resistencia civil sigue siendo invaluable para los disidentes, cuyo mayor obstáculo para enfrentarse a un tirano es la confusión y la falta de confianza para saber cómo planificar y ejecutar una estrategia exitosa.

Desafortunadamente, el número actual de disidentes con acceso a conocimientos útiles sobre la resistencia civil es una pequeña fracción de la demanda existente.

Los profesionales de carrera, como los médicos o los soldados, se someten a una amplia educación y formación para perfeccionar sus habilidades y experiencia. Esto les permite desempeñarse y tener éxito a pesar de condiciones muy estresantes y adversas. Por el contrario, los disidentes y los activistas a favor de la democracia no son miembros de una profesión reconocida y, por consiguiente, reciben poco o ningún apoyo en términos de infraestructura educativa o vocacional.

Por lo tanto, es vital descubrir nuevas formas de elevar los niveles de habilidad de los disidentes actuales si quieren competir en igualdad de condiciones contra sus opresores autoritarios. Este volumen está dedicado a fortalecer el papel esencial del disidente al momento de desafiar el poder de los tiranos y sus aliados. Tengo la esperanza de que la Lista de control para terminar con la tiranía ofrezca formas inéditas e innovadoras para aumentar de manera significativa el número de activistas a favor de la democracia capaces de liderar y ganar campañas de resistencia civil. Lograr esto recalibrará el equilibrio de poder entre disidentes y tiranos, y será el factor clave para encender una ola de movimientos prodemocráticos exitosos en todo el mundo.



Віраю

Так!



Так

Так!

Ордер ресурс!

Los conflictos no violentos se entienden mejor como competencias de poder entre disidentes y tiranos. Cuando una campaña de resistencia termina, habrá un ganador y un perdedor, y esto lo determinará el lado que tenga habilidades superiores.

Capítulo Dos

SUPERAR EL MIEDO Y LA CONFUSIÓN:

Cinco ideas que los disidentes deben saber

Durante los últimos dieciocho años, el International Center on Nonviolent Conflict (ICNC) ha acelerado la difusión de conocimientos sobre la resistencia civil entre el público mundial. A través de películas, talleres, conferencias y la promoción de la investigación, hemos interactuado con disidentes, académicos, profesionales de los medios de comunicación, profesionales de la política exterior, funcionarios públicos y miembros de la comunidad internacional de las ONG. Nuestro sitio web (www.nonviolent-conflict.org) es un centro de intercambio de información global sobre resistencia civil, con recursos traducidos a más de 70 idiomas y dialectos diferentes; una lista que se continúa expandiendo (vea Tabla 2).

Más importante aún, hemos tenido un notable compromiso con miles de disidentes y activistas a favor de la democracia de más de 100 países en todos los continentes (ver Figura 4).

Nuestro impacto previsto es mostrar cómo la amplia distribución del conocimiento sobre la resistencia civil reduce los niveles de violencia letal en los conflictos y mejora las perspectivas de un gobierno democrático libre de corrupción y en apoyo de los derechos humanos básicos.

Estas actividades fueron reconocidas cuando el ICNC fue nominado para el Premio Nobel de la Paz en 2014. Entre los firmantes se encontraban: Lech Walesa, líder del Movimiento de Solidaridad en Polonia y ganador del Premio Nobel de la Paz; Thomas Schelling, premio Nobel de Economía 2005; Larry Diamond, un destacado

TABLA 2: Los 74 idiomas de la biblioteca de recursos de ICNC

Afaan Oromo	Crimeo Tatar	Hebreo	Kurdo	Noruego	Tagalo
Amhárico	Croata	Hindi	Kyrgyz	Pastún	Tamil
Árabe	Darí	Húngaro	Letón	Polaco	Telugu
Armenio	Holandés	Indonesio	Lingala	Portugués (Brasileño)	Thailandés
Azerí	Inglés	Italiano	Lituano	Portugués (Continental)	Tibetano
Baluchi	Estonio	Japonés	Luganda	Ruso	Tigríña
Bengalí	Farsi	Jing-Paw	Macedonio	Serbio	Turco
Bielorruso	Francés	Kannada	Malgache	Sindhi	Ucrainiano
Bosnio	Georgiano	Karen	Malayalam	Eslovaco	Urdu
Birmano	Alemán	Khmer	Maya	Español	Uzbeko
Catalán	Guyaratí	Kirundi	Mon	Swahili	Vietnamita
Chin	Creole	Kituba	Mongol		Xhosa
Chino	Haitiano	Korean	Nepali		

académico del estado de la democracia en el mundo; James Stavridis, el primer oficial naval en ser el Comandante Supremo Aliado de la OTAN en Europa; y el Reverendo James Lawson, uno de los líderes de estrategia el Movimiento de los Derechos Civiles en los EE.UU. y organizador de las sentadas en los comedores de Nashville en 1960 (Vea Tabla 3).

Según nuestra experiencia, independientemente de su origen, los disidentes que viven bajo una tiranía comparten desafíos comunes. Como activistas a favor de la democracia están restringidos a tres opciones, dos de las cuales son difíciles de aceptar o implican riesgos desconocidos. El disidente típico ya ha rechazado la opción de la pasividad o se ha conformado con el status quo de libertad perdida. Con algunas excepciones, también tienen poca confianza en llevar a cabo una insurrección violenta. Algunos ya se han visto involucrados en una insurrección violenta fallida y quieren considerar estrategias alternativas.

Esto deja a la tercera opción de la resistencia civil, sobre la cual los disidentes tienen dos creencias casi contradictorias. Primero, creen que una campaña de resistencia civil puede ser su última y mejor oportunidad para ganar su libertad y derechos. En segundo lugar, se preguntan si su circunstancia única hace que una campaña de resistencia civil sea inútil. Sobre todo, los activistas a favor de la democracia están desesperados por encontrar ideas en las que puedan creer. Como ocurre con todas las formas de competencia, la confianza es fundamental para pensar con claridad, actuar con



Nosotros, los abajo firmantes ... nominamos para el **Premio Nobel de la Paz de 2014** la principal organización que comparte conocimientos sobre cómo lograr la **justicia sin violencia** – un grupo compuesto por académicos-activistas que durante los últimos once años han fortalecido, profundizado y ampliado la difusión de **información práctica y confiable** basada en resultados concretos estudios meticulosos y datos históricos fiables. Dicho de manera más simple, estamos nominando al grupo que ha estado haciendo que el entendimiento de la **acción noviolenta** sea inteligible para todo el mundo....

Las ideas no se enseñan por sí solas, y las personas aprenden ideas y sus lecciones prácticas de manera más eficiente cuando tienen acceso a practicantes experimentados, pensadores y los **mejores materiales disponibles**.

En el siglo XXI, **ICNC ha liderado el camino** en el estudio sistemático y la enseñanza global de las dinámicas, las **estrategias efectivas** y las mejores prácticas de los movimientos de la resistencia civil. Creemos que la velocidad con la que el **conocimiento de la resistencia civil** ha dado la vuelta al mundo durante la última década se puede atribuir en gran medida a su trabajo original. Sin sus esfuerzos, no habría surgido de una manera tan organizada y sostenida este frente global vital a favor de la **expansión de paz**, no solo entre las naciones, sino entre ellas.

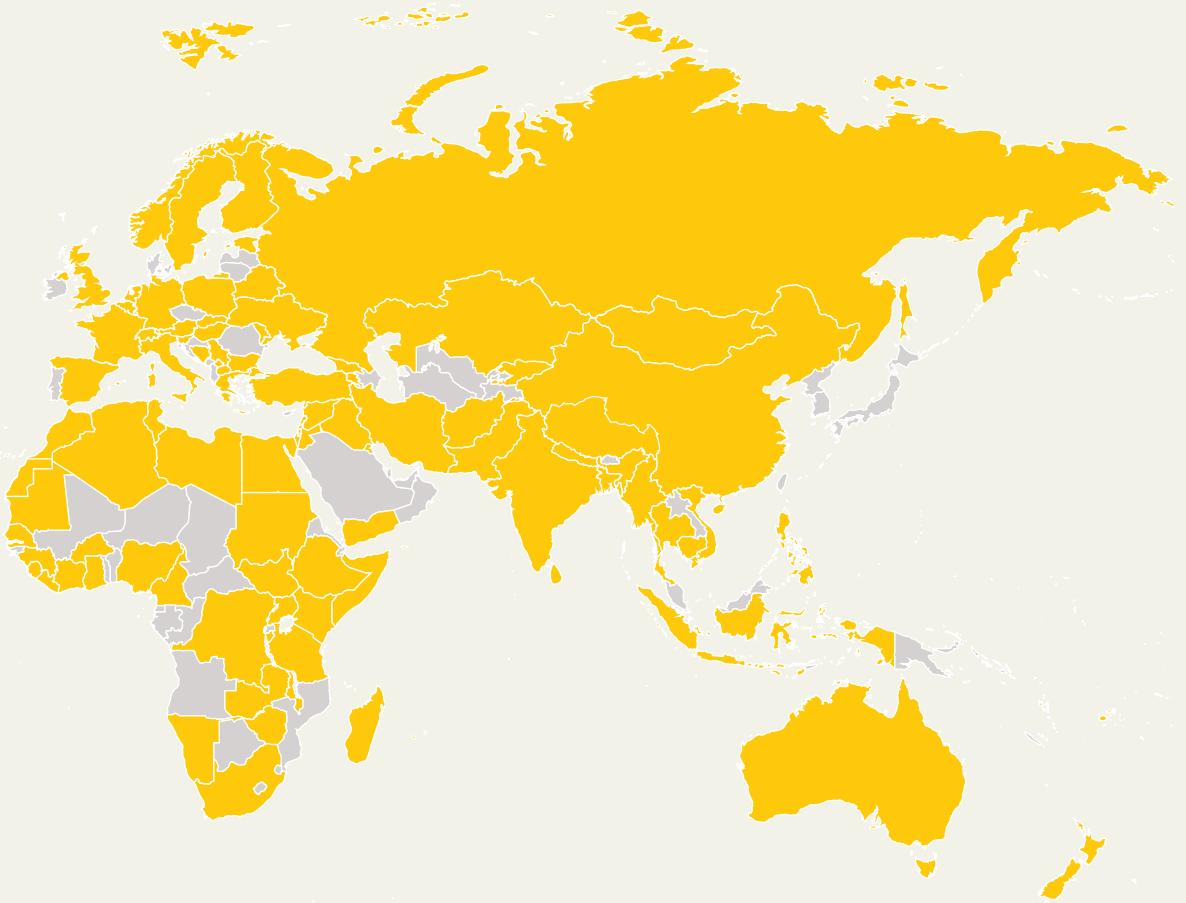
Firmado por Lech Walesa, Thomas Schelling, Larry Diamond, James Stavridis, James Lawson, entre otros

FIGURA 4: Alcance mundial de ICNC que involucra por país a activistas, académicos, legisladores y periodistas a favor de la democracia



Este mapa indica los países y territorios (en amarillo) de los cuales ICNC ha tenido al menos un participante que haya asistido a un taller o seminario presencial de al menos cuatro días de duración. En una gran mayoría de estos países, ICNC ha establecido múltiples compromisos con los participantes durante períodos de varios años.

Afganistán	Bielorrusia	Camboya	El Salvador	Fiyi	Honduras	Jordán
Alemania	Birmania	Camerún	Eslovaquia	Francia	Hong Kong	Kazajstán
Argelia	Bolivia	Canadá	Eslovenia	Gambia	Hungría	Kenia
Argentina	Bosnia y Herzegovina	Chile	España	Georgia	India	Kirguistán
Armenia	Brasil	China	Estados Unidos	Ghana	Indonesia	Kosovo
Australia	Bulgaria	Colombia	Estonia	Grecia	Irak	Kuwait
Austria	Burkina Faso	Costa de Marfil	Etiopía	Guatemala	Irán	Líbano
Bangladesh	Burundi	Ecuador	Filipinas	Guinea (Conakri)	Israel	Liberia
Bélgica		Egipto	Finlandia	Haití	Italia	Libia



Macedonia	Namibia	Papúa Occidental	República Dominicana	Siria	Tanzania	Vietnam
Madagascar	Nepal	Paraguay	Rusia	Somalia	Tíbet	Yemen
Malawi	Nicaragua	Paraguay pavo	Sahara Occidental	Sri Lanka	Tonga	Zambia
Maldivas	Nigeria	Perú	Senegal	Sudáfrica	Túnez	Zimbabue
Marruecos	Noruega	Polonia	Serbia	Sudán	Ucrania	
Mauritania	Nueva Zelanda	Reino Unido	Sierra Leona	Sudán del Sur	Uganda	
México	Países Bajos	República Democrática del Congo	Singapur	Suecia	Uruguay	
Moldavia	Pakistán			Suiza	Vanuatu	
Mongolia	Palestina			Tailandia	Venezuela	

FIGURA 4: ALCANCE MUNDIAL DE ICNC QUE INVOLUCRA POR PAÍS A ACTIVISTAS, ACADÉMICOS, LEGISLADORES Y PERIODISTAS A FAVOR DE LA DEMOCRACIA

5 IDEAS QUE LOS DISIDENTES DEBEN SABER:

1 | Los disidentes deberían consolarse con el hecho histórico de que están recorriendo un camino que muchos han recorrido antes y que muchos otros recorrerán en el futuro.

2 | Los disidentes deben darse cuenta de que no hay nada en las circunstancias de su conflicto específico que impida su éxito.

3 | Las estrategias basadas en tácticas violentas tienen una baja probabilidad de ganar porque tienen caminos limitados hacia la victoria. Por el contrario, rechazar las tácticas violentas y mantener la disciplina no violenta crea más caminos posibles hacia la victoria.

4 | Una campaña de resistencia civil es el impulsor más confiable de las transiciones democráticas.

5 | Lo más importante que los disidentes pueden hacer para mejorar sus posibilidades de éxito es desarrollar sus habilidades de organización, movilización y resistencia para que sean superiores a las de su adversario autoritario.

IDEA #1

Los disidentes deberían consolarse con el hecho histórico de que están recorriendo un camino que muchos han recorrido antes y muchos otros recorrerán en el futuro.

decisión y permanecer resilientes. Asumiendo que su estrategia es viable, aquel que tenga la mayor confianza en su estrategia -ya sea el disidente o el tirano- será quien probablemente prevalezca en el conflicto noviolento.

Por eso es fundamental que en el primer contacto se transmitan a los disidentes cinco ideas distintas para reducir el miedo y crear expectativas positivas para vencer a sus adversarios tiránicos.

En el pasado, los estudios de caso sobre la resistencia civil no siempre estaban disponibles. Por ejemplo, en mi disertación del año 1976 hice un estudio comparativo de dos casos. Dieciséis años después, mi primer libro, *Strategic Nonviolent Conflict: The Dynamics of People Power in the Twentieth Century*, comparó seis casos. En el 2000, mi segundo libro, *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*, estudió solo trece casos.

En el 2007, ICNC comenzó a financiar el desarrollo del Proyecto de Datos de Campañas Noviolentas y Violentas y sus Resultados (NAVCO, por sus siglas en inglés), que condujo al galardonado libro de 2011 *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*, de Erica Chenoweth y Maria Stephan.⁷ El libro analizó 106 casos de campañas noviolentas entre 1900 y 2006, y dio una confirmación cuantitativa de la superior eficacia de la resistencia civil frente a la insurgencia violenta al momento de desafiar regímenes brutales.

Desde 2011, el NAVCO Data Project ha seguido agregando casos de conflicto noviolento hasta llegar a un total de 325 a fines de 2019. La base de datos es de código abierto y los activistas a favor de la democracia pueden encontrar fácilmente casos similares que se reflejen en los suyos.⁸ Este proyecto también se ha ampliado para incluir observaciones diarias desde adentro de las campañas, de modo que podamos comprender mejor la forma en que las interac-

7 *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* ganó en 2012 el premio de la Fundación Woodrow Wilson de la Asociación Estadounidense de Ciencias Políticas al mejor libro sobre gobierno, política o asuntos internacionales.

8 El proyecto de datos NAVCO actualmente está alojado en la Universidad de Harvard en: <https://dataverse.harvard.edu/dataverse/navco>.

ciones a corto plazo pueden afectar la dirección que estas toman. En conjunto, las entradas de datos totales se cuentan por millones.

La publicación del libro *Why Civil Resistance Works* despertó en todo el mundo una enorme credibilidad e interés en el conflicto no violento como campo de estudio. Además, los datos en los que el libro se basa confirman que, aunque no se distinga por su singularidad, iniciar una campaña de resistencia civil es siempre una decisión pertinente.

IDEA #2

Los disidentes deben darse cuenta de que no hay nada en las circunstancias de su conflicto específico que impida su éxito.

Un dicho frecuente, particularmente de los profesionales de la política exterior, es que la resistencia no violenta solo tiene éxito contra adversarios benignos o levemente beligerantes, y no tendrá éxito en sociedades que son pobres o están llenas de divisiones étnicas. Constantemente se pasa por alto la derrota del régimen del *apartheid* en Sudáfrica, la dictadura de Pinochet en Chile, la dictadura de Marcos en las Filipinas y el régimen comunista en Polonia. Entre los ejemplos más recientes se incluyen la caída de Hosni Mubarak en Egipto, de Zine El Abidine Ben Ali en Túnez, y de Omar al-Bashir en Sudán; uno de los dictadores más brutales del siglo XXI. No se puede afirmar que ninguno de estos regímenes tiránicos haya sido suave, benigno o que no haya estado dispuesto a reprimir gravemente o incluso a cometer asesinatos masivos. Ninguno de estos países tuvo economías en crecimiento. Estos casos también abarcan sociedades con altos grados de diversidad étnica y cultural.

Algunos escépticos responden diciendo: “¿seguramente no creen que gobiernos totalitarios, como los regímenes de Corea del Norte o China, pueden caer tan fácilmente?” Primero, no hay nada fácil en la caída de cualquier tiranía. En segundo lugar, es importante recordar que las tiranías no siempre son tan fuertes como parecen y su poder puede erosionarse incluso cuando a los de afuera les parece que tienen el control. Como dice un dicho, cuando las tiranías duran, parecen invencibles; cuando caen, repentinamente su caída se ve como algo inevitable. En tercer lugar, la longevidad de un régimen autocrático depende de la capacidad del tirano para tener una estrate-

gia que lo mantenga en el poder. Con respecto a Corea del Norte y China, las sociedades en ambos países no son estáticas o retraídas, de lo contrario, ¿por qué estos regímenes necesitarían tantas medidas represivas para mantener a la gente obediente? En sociedades tan dinámicas, las primeras fases de la resistencia civil pueden comenzar a aflojar el control de un tirano sobre la población, y entonces las oleadas sucesivas de conflictos noviolentos pueden incrementar las probabilidades de éxito.

Estos ejemplos cualitativos están respaldados por análisis cuantitativos. En 2008, la organización Freedom House publicó un estudio de investigación, *Enabling Environments for Civic Movements and the Dynamics of Democratic Transition*, que investigó varios factores estructurales y su influencia en la resistencia civil en 67 transiciones de un gobierno autoritario a un gobierno democrático entre 1975 y 2006.

[N]i los factores políticos o ambientales investigados en el estudio tuvieron un impacto estadísticamente significativo en el éxito o el fracaso de los movimientos de resistencia civil... [L]os movimientos civiles tienen tanto éxito en los países menos desarrollados y económicamente pobres como en las sociedades desarrolladas y prósperas. El estudio tampoco encuentra evidencia significativa de que la polarización étnica o religiosa tenga un impacto importante en las posibilidades de que surja una oposición civil cohesiva. Tampoco el tipo de régimen parece tener una influencia importante en la capacidad de los movimientos civiles para lograr un apoyo amplio.⁹

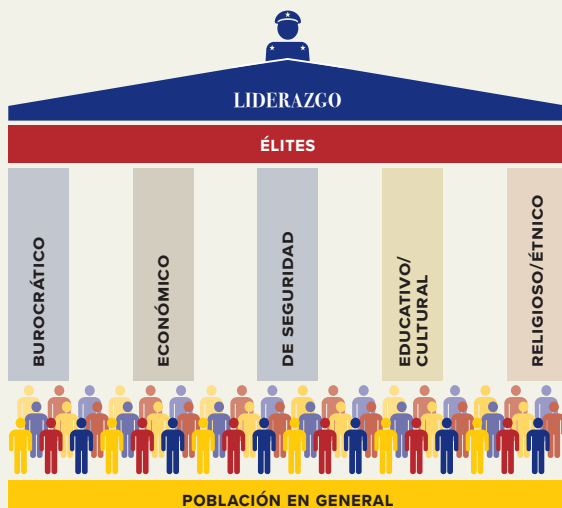
IDEA #3

Las estrategias basadas en tácticas violentas tienen una baja probabilidad de ganar porque tienen caminos limitados hacia la victoria. Por el contrario, rechazar las tácticas violentas y mantener la disciplina noviolenta crea más caminos posibles hacia la victoria.

Hay dos razones para esta conclusión. Una es estructural y la otra se basa en investigación cuantitativa. En cuanto a la razón estructural, por favor vea la Figura 5, en donde la población se divide en cuatro partes. La primera es el estrato de liderazgo más alto, el cual es el mayor beneficiario de la tiranía del régimen. El segundo

⁹ Eleanor Marchant and Arch Puddington, *Enabling Environments for Civic Movements and the Dynamics of Democratic Transition* (Washington, DC: Freedom House, July 2008), 1.

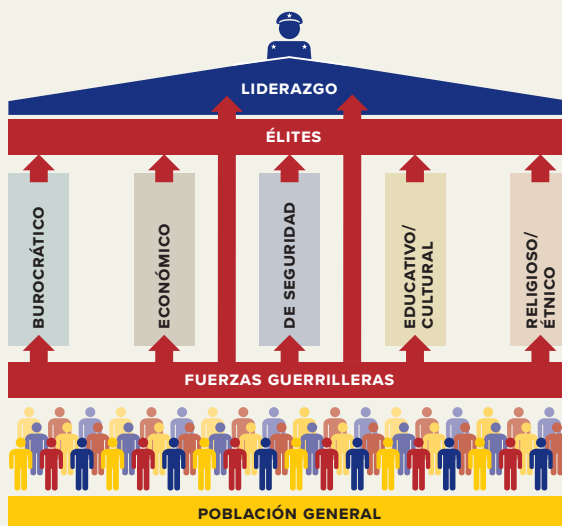
FIGURA 5: Panorama común del campo de batalla



Este mismo Campo de batalla también se aplica en la pregunta 1 de la Lista de Control para describir la estrategia básica de la resistencia civil.

son las élites de todos los sectores de la sociedad, que le dan al liderazgo las ventajas para ejecutar sus mandatos opresivos. El tercero son los trabajadores y gerentes de cada uno de los pilares de apoyo necesarios para que la sociedad funcione. Los pilares varían según el país

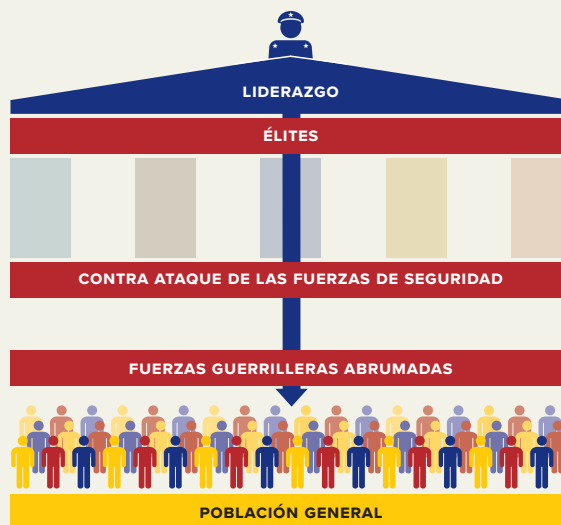
FIGURA 6: Insurrección violenta: la teoría



y la cultura, y la única constante es el pilar que representa a las fuerzas de seguridad. El cuarto es la población general. Algunos ciudadanos dentro de la población general son responsables de mantener y servir a los pilares. Otros están trabajando en las áreas menos formales de la sociedad más difíciles de identificar y controlar.

En la teoría de la insurrección violenta (como se ve en la Figura 6), las fuerzas guerrilleras se activan para matar a miembros clave de la sociedad que mantienen los pilares de apoyo. Luego ascienden para matar a miembros de la élite hasta que las fuerzas de seguridad ya no pueden proteger a los líderes. Por lo general, en un escenario tan violento, no queda ningún grupo gubernamental real para negociar una transferencia de poder. Si la insurgencia sale victoriosa, el

FIGURA 7: Insurrección violenta: el riesgo



tirano y sus acólitos deben huir para salvar sus vidas mientras los insurgentes toman el poder.

La Figura 7 muestra por qué la estrategia de la insurgencia armada está llena de riesgos. Generalmente, los insurrectos violentos comienzan sus operaciones con una fuerte desventaja militar frente a las fuerzas de seguridad del tirano. A menos que los insurrectos violentos obtengan victorias tempranas y significativas, sus capacidades militares se deteriorarán rápidamente. Si

tienen el tiempo suficiente, las fuerzas de seguridad del tirano se prepararán para proteger a sus partidarios clave y contraatacarán para acabar con los insurrectos violentos.

Por supuesto, los impactos negativos los sentirá más la población en general, que padece daños colaterales significativos producto de la lucha armada. Además, una insurrección violenta fallida puede dejar a la población inmóvil durante años, haciéndola reticente a emprender cualquier medida de resistencia, o incluso a desconfiar en las tácticas no violentas para oponerse al tirano.

La relativa futilidad de la insurrección violenta está corroborada por datos de muchos casos. Varios puntos merecen nuestra consideración:

- Durante los últimos 120 años, los conflictos no violentos han tenido una tasa de éxito al menos dos veces mayor que la de las insurrecciones violentas.
- La duración promedio de una insurrección no violenta exitosa es de tres años, frente a nueve años para una insurrección violenta exitosa.
- Es aproximadamente tres veces más probable que ocurran asesinatos masivos de mil o más activistas durante una insurrección violenta que durante una campaña de resistencia civil.
- Una campaña exitosa de resistencia civil puede tener hasta nueve veces más probabilidades de transitar hacia un desenlace democrático que con una tiranía derrocada por una insurrección violenta.
- Incluso cuando una campaña de resistencia civil fracasa, todavía hay un 35 por ciento de posibilidades de que haya una transición hacia un contexto democrático en los próximos cinco años. Esta resiliencia contrasta radicalmente con una insurrección violenta fallida, que prácticamente no tiene posibilidades de triunfar cinco años después.¹⁰

Estos datos dejan en claro, por un lado, lo irracional que resulta propiciar la violencia en una insurrección contra un tirano y, por otro lado, que una campaña de resistencia civil tiene un mejor ren-

10 Para una discusión más a fondo sobre estos datos consulte el trabajo de Peter Ackerman y Hardy Merriman *Evitando Atrocidades Masivas De la Responsabilidad de Proteger (RP) al Derecho de Ayudar (DA) Campañas de resistencia civil*, disponible para su descarga gratuita en www.nonviolent-conflict.org.

IDEA #4

Una campaña de resistencia civil es el impulsor más confiable de las transiciones democráticas.

dimiento en términos de la relación riesgos versus resultados.

El académico Jonathan Pinckney estudia el estado de la democracia antes y después de los conflictos noviolentos. En su estudio, *When Civil Resistance Succeeds: Building Democracy After Popular Nonviolent Uprisings*, estableció que las transiciones políticas resultantes de las campañas de resistencia civil tenían más probabilidades de conducir a resultados democráticos, independientemente del estado de gobernabilidad democrática del país antes de la transición (vea Figura 8). Pinckney concluye:

La evidencia estadística respalda firmemente el argumento de que la resistencia noviolenta tiene un fuerte papel democratizador. Este papel no se puede explicar por condiciones favorables. La resistencia civil ocurre y tiene éxito en algunos de los peores y más represivos regímenes. No es una panacea infalible, y los factores como el contexto político regional de un país o el nivel de desarrollo socioeconómico juegan un papel importante en la configuración de una probable democratización. Sin embargo, incluso en países extremadamente antidemocráticos, la resistencia civil configura drásticamente la transición política de un país, lo que hace mucho más probable el proceso de democratización.¹¹

Este hallazgo se traduce en información vital para los disidentes.

IDEA #5

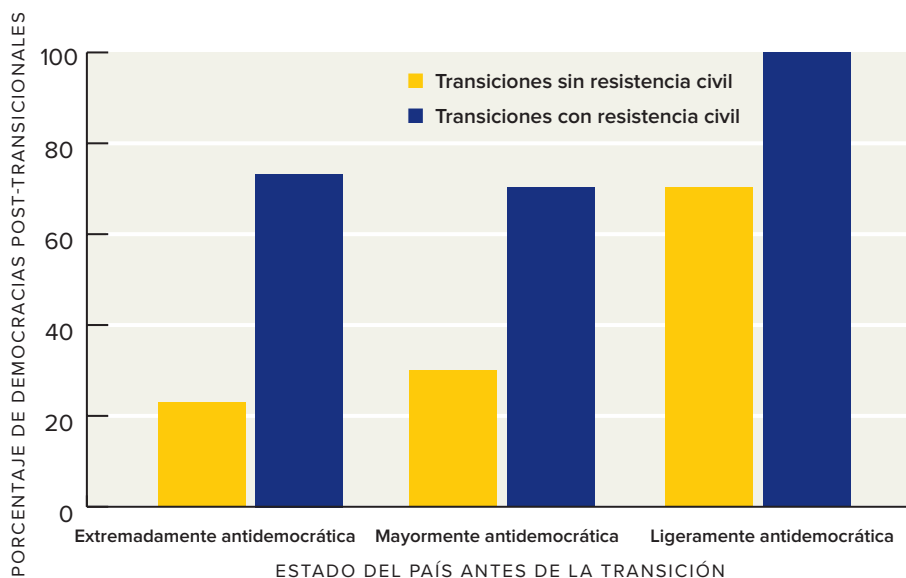
Lo más importante que los disidentes pueden hacer para mejorar sus posibilidades de éxito es desarrollar sus habilidades de organización, movilización y resistencia para que sean superiores a las de su adversario autoritario.

También es muy relevante para las ideas que el mundo tiene en torno a cómo se promueve y protege la democracia.

¹¹ Jonathan Pinckney, *When Civil Resistance Succeeds: Building Democracy After Popular Nonviolent Uprisings* (Washington, DC: ICNC Press, 2018), 40.

FIGURA 8: Niveles de democracia pre-transición y post-transición

Fuente: Jonathan Pinckney, *When Civil Resistance Succeeds: Building Democracy After Popular Nonviolent Uprisings* (Washington, DC: ICNC Press, 2018), 40.



Las campañas de resistencia civil se entienden mejor como competencias de poder entre disidentes (y las poblaciones a las que representan) y tiranos. Cuando el conflicto no violento termina, habrá un ganador y un perdedor; y esto lo determinará el lado que haya tenido habilidades superiores.

A modo de analogía, pensemos en cualquier evento atlético, ya sea tenis, lucha libre, básquetbol o fútbol. Si el deseo de ganar se siente intensamente en ambos lados, entonces los dos individuos o equipos se intentarán superar mutuamente en sus preparativos para la competencia. En todos los deportes importantes se han gastado miles de millones de dólares en instalaciones para alojar a los atletas y sus entrenadores.

Consideremos la carrera ejemplar de una figura militar como el almirante retirado de cuatro estrellas, James Stavridis. Como excomandante supremo aliado de la OTAN, comandó a un destructor de la armada, a un escuadrón de destructores, y a un grupo de batalla de portaaviones en combate. Cuando le pregunté al Almirante cuántas horas de entrenamiento tenía en comparación a sus horas de comando, su respuesta fue “6 a 1.” Además, las horas de educación y capacitación se concentran casi por completo en las etapas tempranas y medias de su carrera. El almirante Stavridis se graduó de



PARTICIPANTES DE CURSOS EN LÍNEA POR SU PAÍS DE ORIGEN



FIGURA 9: PARTICIPANTES DE CURSOS EN LÍNEA POR SU PAÍS DE ORIGEN

la Academia Naval de los Estados Unidos y de otras prestigiosas universidades de guerra. Como parte de su formación, recibió un doctorado en asuntos internacionales de la Escuela Fletcher de Leyes y Diplomacia.

¿Alguien cree que los disidentes tienen un nivel equivalente de capacitación para desenvolverse en sus propias trayectorias de lucha? ¿Existen instituciones respetables específicamente encargadas de mejorar las capacidades de un disidente a lo largo de una carrera de lucha predecible? La mayoría de los ciudadanos asumen el rol de disidentes después de haber dejado o mientras ejercen una ocupación no relacionada. ¿Dónde se adquiere la experiencia de liderazgo antes de emprender la resistencia civil en contra de un tirano? El mayor activo del tirano no es su fuerza militar, sino su habilidad para sembrar el miedo y la confusión entre los activistas a favor de la democracia. El resultado puede derivar en la pasividad justo cuando una campaña de resistencia civil se necesita más que nunca. Al aceptar las cinco ideas de este capítulo, los disidentes pueden sentar las bases para ellos mismos generar un aprendizaje más profundo sobre la resistencia civil.

ICNC ha sido el líder en la creación de oportunidades para enseñar a los disidentes y activistas en pro de la democracia a incrementar su comprensión de la resistencia civil. Los formatos educativos clave para el estudio interdisciplinario de la resistencia civil de ICNC han sido talleres de cinco días y cursos en línea de siete semanas. En estos eventos hemos tenido participantes de más de 130 países y territorios desde el año 2006 (vea Figura 9).

Durante estas sesiones han colaborado estrechamente activistas, académicos, periodistas, y miembros tanto de organizaciones no gubernamentales como de comunidades políticas de todos los continentes, excepto de la Antártida. Todos ellos comparten la meta de alcanzar una comprensión más profunda sobre cómo los movimientos de resistencia civil se forman, organizan, elaboran estrategias, movilizan, construyen coaliciones, comunican, seleccionan tácticas, negocian y crean cambios. Impartidos por destacados académicos internacionales y veteranos de campañas de resistencia civil anteriores, estos programas cubren una amplia variedad de temas, incluyendo el papel de los actores externos en el apoyo o la supresión de la resistencia civil; los desafíos de las transiciones democráticas; y las estrategias que los movimientos utilizan para

responder tanto a la represión violenta como a la insurgencia armada.

Hay mucho en juego cuando se trata de la calidad de estos talleres. Tras años de interacción con tantos disidentes, hemos observado consistentemente que el mayor activo disponible para un tirano no son sus recursos militares. En cambio, es la cantidad de variables sociales, económicas y políticas con las que los activistas a favor de la democracia tienen que lidiar y que, por consecuencia, pueden fácilmente generar confusión, apatía y división; lo que resulta en un rotundo beneficio para el tirano. Los entornos en los que se libran los conflictos noviolentos son complejos, y los participantes de la resistencia civil - que requieren de una coordinación de base y de coalición para concatenar una serie de tácticas en una estrategia ganadora- a menudo experimentan un sentimiento de desorientación. Su miedo natural a tomar decisiones equivocadas con la vida y libertades de las personas involucradas puede inducir la misma pasividad que busca el tirano, así como reforzar la ilusión de invencibilidad de este.

Es por eso por lo que la retroalimentación ha sido vital para ayudar a ICNC a comprender cómo los exalumnos han respondido al conocimiento y al apoyo que han recibido. Con este fin y también para determinar el impacto generado, ICNC ha recopilado cientos de evaluaciones escritas y verbales de participantes, beneficiarios y colaboradores del programa. Estas son algunas de las conclusiones clave:

TABLA 5: Conclusiones clave de las evaluaciones de los participantes

- **Los programas educativos y el contenido de ICNC son únicos en el sector de las ONG, muy útiles y diferentes a cualquier otro entrenamiento o taller al que hayan asistido la mayoría de los participantes.**
- **Como resultado de los programas y becas de ICNC, los participantes informan que:**
 - a. **están más comprometidos y son más efectivos en la resistencia civil y la organización de movimientos;**
 - b. **aplican lo aprendido en sus campos de práctica; y**
 - c. **trasmiten este conocimiento a otros.**
- **Han surgido colaboraciones a largo plazo y redes de solidaridad entre los participantes que se conocieron y aprendieron juntos en los eventos de ICNC.**
- **En algunos casos, las campañas de resistencia civil a favor de los derechos humanos han surgido de los programas y becas de apoyo de ICNC.**

Para conocer datos de evaluación adicionales y una agenda típica de cinco días, por favor consulte el Apéndice.

El reconocimiento positivo también provino de expertos clave, incluyendo el líder del Movimiento de Derechos Civiles de EE.UU., el Dr. James Lawson, quien organizó las sentadas en las barras de restaurantes de Nashville en la década de 1960. El Dr. Lawson no solo ha entrenado a miles de personas e impartido clases en varias universidades en las últimas seis décadas; recientemente también ganó la Medalla de Oro del Congreso:

Creo que este es un organismo que a menudo he deseado que surgiera, pues ha hecho más que cualquier otra entidad en los últimos cien años para diseminar, propagar y correr la voz sobre el surgimiento de la lucha noviolenta, las acciones noviolentas, la resistencia civil,

y otras similares... [H]a hecho mucho por la labor de lograr que las personas reconozcan sus propias opciones para el mundo actual; que hay opciones sobre cómo luchamos y cómo resistimos el mal, y además se ha encargado de mostrar que estas opciones no están

La lista de control revela cómo y por qué las campañas de resistencia civil fracasan o tienen éxito, y cómo identificar caminos a seguir alternativos y tácticos.

escritas en sueños vacíos, sino en el trabajo concreto de millones de personas, si no es que de miles de millones, a lo largo de los últimos 120 años....

En 2016, el reverendo Lawson asistió a un taller y dijo que el trabajo de ICNC era “el trabajo más crítico en mi propio país y en la civilización occidental, punto”.

Sin duda, una de las razones por las que estos talleres han tenido tanto éxito es por la intimidad del entorno (o, para los cursos en línea, la profundidad del compromiso) y la minuciosidad del programa de estudios. Los estudiantes reciben un tremendo refuerzo al estar con compañeros de países diferentes dentro de su propia región, quienes enfrentan las mismas esperanzas y temores.

Pero, ¿qué pasa una vez que termina un taller o curso en línea y los disidentes vuelven al calor de la batalla en sus propios países? Tal vez pueden estar altamente satisfechos con su experiencia, pero no vinieron a los talleres a recibir conocimiento solo para ellos. Dependiendo de sus actividades, cientos -si no es que miles- de sus conciudadanos pueden llegar a depender de la información obtenida

LISTA DE CONTROL

PARA TERMINAR CON LA TIRANÍA:

CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES

- 1 ¿La campaña de resistencia civil tiene naturaleza unificadora con respecto a aspiraciones, líderes y una estrategia para ganar?
- 2 ¿La campaña de resistencia civil diversifica sus opciones tácticas mientras mantiene la disciplina noviolenta?
- 3 ¿La campaña de resistencia civil está secuenciando tácticas para lograr la máxima interrupción con el mínimo riesgo?
- 4 ¿La campaña de resistencia civil descubre formas de hacer que el apoyo externo sea más valioso?

NAVEGAR EL CONFLICTO

- 5 ¿Es probable que aumente el número y la diversidad de ciudadanos que se enfrentan a la tiranía?
- 6 ¿Es probable que la confianza del tirano en la eficacia de la represión violenta disminuya?
- 7 ¿Es probable que aumenten los posibles desertores entre los partidarios clave del tirano?
- 8 ¿Es probable que surja un orden político posconflicto congruente con los valores democráticos?

en el taller. Por lo tanto, las ideas deben ser claras y directas, y deben poder transmitirse con precisión y facilidad para que aquellos que no asistieron logren utilizarlas de la manera más eficaz.

La importancia de esta y otras cuestiones relacionadas con el intercambio y la aplicación de conocimientos no debe subestimarse. Ahora estamos en un momento crucial en la historia a medida que el autoritarismo aumenta a nivel mundial y el número de movimientos no violentos a favor de la democracia se incrementa dramáticamente. La existencia simultánea de estas dos tendencias explica la explosión en la demanda de asistencia educativa por parte de los



Estudiantes en una sentada en las barras para segregados de restaurantes en Nashville, Estados Unidos, 1960.

disidentes para fortalecer sus movimientos.

Ante esta situación, ha surgido la necesidad tanto de transmitir información sin la participación directa de ICNC como de hacer que la información sea utilizable en el día a día. Para ello se deben proporcionar herramientas adicionales a los disidentes, con el fin de ayudarlos a convertirse en sus propios educadores y entrenadores. De hecho, el “Ejercicio de la lista de control para la libertad” descrito en el Capítulo 5 puede ser una forma innovadora de lograrlo. La base de este ejercicio es una lista de control de ocho preguntas descritas en los capítulos 3 y 4.

Las preguntas de la lista de control brindan una base clara para que los disidentes evalúen el estado actual de competitividad de su campaña. Pueden ayudar a identificar fortalezas, debilidades y las áreas clave que necesitan enfoque y ajuste. En un entorno con múltiples demandas para los activistas a favor de la democracia, dicho análisis puede reducir significativamente los márgenes de fracaso. La lista de control puede ayudar a los disidentes a superar la sensación de desorientación, y de este modo avanzar en su camino con una cantidad impresionante de confianza.

Las ocho preguntas de la lista de control se dividen en dos categorías: “Desarrollo de capacidades” y “Navegación de conflictos”. Están diseñadas para producir una respuesta subjetiva que se trate menos del estado actual y más del impulso hacia el futuro. Las respuestas a cada pregunta de la lista de control serán “Sí” o “No”, pero con grados de intensidad diferentes y cambiantes a medida que el conflicto no violento se desarrolla.

Las respuestas a las preguntas anteriores deberían invitar a una ponderación cuidadosa a nivel individual por parte de los disidentes, así como a nivel colectivo por parte de los grupos organizados de activistas a favor de la democracia.

Algunos pueden afirmar que, con tantas variables en juego, una lista de control para acabar con la tiranía es demasiado reduccionista. Pueden argumentar que la toma de decisiones críticas durante futuros conflictos no violentos requiere una atención primaria a los factores exclusivos de un momento y lugar en particular.

La lista de control no pide ignorar factores específicos en un conflicto. En cambio, la lista de control promueve la comprensión de esos factores en el contexto de un marco estratégico más amplio. De hecho, lista de control debe revelar a los disidentes cómo y por qué

su campaña de resistencia civil puede fallar o ganar, y cómo identificar los caminos tácticos alternativos.

No es una tarea fácil el desarrollar una lista de control destinada a ayudar a las campañas de resistencia civil en su lucha contra la tiranía. Si está mal concebida, literalmente puede tener consecuencias de vida o muerte.

Sin embargo, en muchos otros campos de actividad donde existen grandes complejidades, como desarrollos inmobiliarios de usos múltiples, o situaciones de vida o muerte como la aviación y la medicina de emergencia, las listas de control han demostrado ser invaluableles.

Al igual que con otras disciplinas en las que se utilizan listas de control, en el conflicto no violento hay mucho en juego. Quienes participan en la resistencia civil se encuentran bajo una profunda tensión, ya que arriesgan la vida, la propiedad y cualquier ápice de libertad que exista en ese momento. La información que debe procesarse para tomar decisiones efectivas puede parecer abrumadoramente compleja. La lista de control centrará la atención en las variables críticas del conflicto que sean de largo plazo; al tiempo que reducirá la dependencia de factores a corto plazo que, aunque menos importantes, a menudo resultan muy visibles y de carácter emocional.

En este punto, el cirujano y autor Atul Gawande, quien ha investigado la importancia de las listas de control en una variedad de contextos, escribe que:

*Las listas de control parecen capaces de defender a cualquier persona, incluso a las experimentadas, contra el fracaso en muchas más tareas de las que creíamos. Estas proporcionan una especie de red cognitiva. Detectan fallas mentales inherentes a todos nosotros: fallas de la memoria, atención y meticulosidad....*¹²

*En condiciones de verdadera complejidad, donde el conocimiento requerido excede el de cualquier individuo y reina de manera impredecible... [las listas de control efectivas] aseguran que las cosas estúpidas pero críticas no se pasen por alto, y... garantizan que las personas hablen y se coordinen... para manejar los matices y las imprevisibilidades como mejor sepan.*¹³

¹² Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (New York: Picador, 2009), 47.

¹³ Gawande, 79.

Las ocho preguntas de la lista de control son genéricas y deben ser relevantes para cualquier conflicto noviolento. Sin embargo, nunca deben entenderse o confundirse con una fórmula para el éxito. Asimismo, la lista de control no puede determinar quién prevalecerá, si el disidente o el tirano. Sin embargo, puede ofrecer un conjunto crítico y continuo de indicadores para comprender cómo las demandas ciudadanas de libertad están (o no están) superando el poder arraigado de los regímenes tiránicos. Las preguntas genéricas de la lista de control mostrarán respuestas muy específicas basadas en la mejor información disponible que solo los disidentes locales pueden conocer y que las personas ajenas no necesariamente comprendan. Además, dependiendo de los detalles del conflicto, no todas las ocho preguntas de la lista de control serán igualmente importantes en un momento dado; y la importancia de cambiar una respuesta de “no” a “sí” en la lista de control puede aumentar o disminuir según los desafíos específicos planteados por el tirano.

Las preguntas ayudan a ampliar las probabilidades de éxito de una campaña de resistencia civil. Estas deberían invitar a una ponderación cuidadosa de manera individual por parte de los disidentes, así como de manera colectiva por parte de grupos organizados de activistas a favor de la democracia. Las respuestas pueden ayudar a formar una consigna para movilizar a una población de millones de personas. Incrementar la probabilidad de que esto ocurra se describe en el Capítulo 5, “El ejercicio de la lista de control para la libertad”. El mayor valor de este ejercicio es crear consenso entre la gente en cuanto a las prioridades de acción. Esto reduce el desperdicio de energía y mantiene las expectativas altas. Mientras tanto, la esperanza del tirano de que se genere apatía y desesperación se ve aplastada por una población confiada.

Las estrategias de resistencia civil operan exitosamente en muchos conflictos porque que los tiranos dependen de la obediencia a gran escala para permanecer en el poder. Sin embargo, con el tiempo, muchos ciudadanos que viven bajo dictaduras se niegan a permanecer por siempre apáticos.

Las estrategias de resistencia civil operan exitosamente en muchos conflictos porque los tiranos dependen de la obediencia a gran escala para permanecer en el poder. Sin embargo, con el tiempo, muchos ciudadanos que viven bajo dictaduras se niegan a permanecer por siempre apáticos.

Cómo los disidentes construyen capacidades

PREGUNTA #1

¿La campaña de resistencia civil tiene naturaleza unificadora con respecto a aspiraciones, líderes y una estrategia para ganar?

El principal atributo de las campañas de resistencia civil exitosas es la unidad. A lo largo de la historia, el “divide y vencerás” ha sido la máxima de los tiranos en todas partes. Hasta cierto punto, aquellos que sufren bajo esas condiciones verán su unidad fragmentada. Para la mayoría de los movimientos, el desafío interno de descubrir cómo unirse determinará el momento en que una campaña de resistencia civil puede comenzar a poner al tirano a la defensiva.

La unidad en una campaña de resistencia civil tiene tres dimensiones:

- Aspiraciones
- Liderazgo
- Estrategia

■ ASPIRACIONES

Las personas que viven en una dictadura tienen dos opciones: pueden tener la esperanza pasiva de que un régimen evolucione por sí mismo para volverse más benigno y, mientras tanto, aferrarse a lo que quede de valor humano tras vivir bajo la opresión; o pueden organizar una insurrección para dismantelar la dictadura mediante el uso de tácticas violentas o no violentas.

Para quienes optan por la insurrección, el conjunto de aspiraciones de una vida mejor debe estar a la altura de los riesgos que

conlleva involucrarse en el conflicto. Estas aspiraciones pueden expresarse como “libertades de” o “libertades para”.

Las “libertades de” son las protecciones contra los aspectos más peligrosos de la tiranía y las amenazas asociadas a cada uno de estos, incluyendo los incidentes de violencia, la detención arbitraria, la incautación de bienes. Las “libertades para” son todas las varias posibilidades para el descubrimiento y el logro humano, incluyendo el discurso sin censura, los viajes sin restricciones, el espíritu emprendedor privado y la expresión religiosa.

A pesar de la variedad de grupos de población que conforman la sociedad, es probable que haya un interés común en lo que respecta a la categoría de “libertades de.” Sin embargo, también es probable que haya divergencias entre los tipos e intensidades de categoría de “libertades para”, ya que cada individuo, grupo cultural o religioso tiene sus propias aspiraciones para una vida mejor. Encontrar una armonía entre estas aspiraciones sienta las bases para una alta tasa de participación entre géneros, edades, etnias, estatus económico y geografía.

La unidad de aspiraciones entre los activistas a favor de la democracia no requiere que estén estrictamente identificadas o que las opiniones sean uniformes. Es posible que no todos los diversos grupos estén igualmente comprometidos con una campaña de resistencia civil, pero en la medida en que todos la apoyen y participen, al menos hasta cierto punto, dicha campaña se volverá más poderosa.

La clave es que lo que cada disidente aspire en una sociedad post-tiránica no se oponga a lo que sus compañeros desean. El requisito es la tolerancia a las aspiraciones de los demás, no su uniformidad.

En el calor de una campaña de resistencia civil, se espera que las personas trabajen con otras que no conocen bien. Si existe la sospecha de que algunos disidentes tienen aspiraciones ocultas que amenazan a otros, entonces la campaña se verá afectada. Sin embargo, la ejecución exitosa de tácticas no violentas, que requieren riesgos compartidos y confianza en la actividad coordinada, acumulará niveles de confianza cada vez mayores y ayudará a disipar cualquier tipo de sospecha.

■ LIDERAZGO

A largo plazo, no se puede lograr el respeto a la diversidad de aspi-

raciones sin un liderazgo fiable que inspire confianza todos los días. Una de las principales tareas de los líderes disidentes es la de motivar a diversos grupos para que apoyen el esfuerzo colectivo y común de la resistencia civil. Para ello, los líderes deben satisfacer las expectativas de una población de que el líder tiene una estrategia que puede triunfar y, por ende, que justifica los riesgos de librar un conflicto no violento.

Lo que facilita la tarea de unificación es que con el tiempo cada vez menos ciudadanos estarán exentos de la crueldad y la corrupción de un tirano, por lo que reconocerán cada vez más la necesidad de un importante realineamiento de poder que requiere de una lucha monumental contra el opresor; ya que ningún tirano cede el poder voluntariamente.

Si bien los tiranos son practicantes expertos del divide y vencerás, aquellos que los desafíen deben tener líderes más hábiles para fomentar la unidad. Esto requiere que los líderes del movimiento tengan un conocimiento profundo de los agravios y valores de las diversas personas a las que desean movilizar. La comunicación efectiva por parte de los líderes no solo debe resonar con la experiencia personal y los sentimientos de la gente común, también necesita convocar su participación continua en la resistencia no violenta, incluso cuando las perspectivas parezcan sombrías.

A diferencia de un ejército en guerra, las campañas de resistencia civil no tienen una autoridad formal de mando y control sobre una población que se moviliza. Por lo tanto, las decisiones tácticas deben organizarse y ejecutarse de manera que los ciudadanos sientan que son proporcionales a los riesgos que están dispuestos a asumir. Otro factor de complicación es que los ciudadanos con aspiraciones idénticas pueden tener tolerancias al riesgo muy diferentes. Los líderes también deben estar conscientes de esta dicotomía.

La dirección de cada campaña de resistencia civil debe descubrir su propia forma de operar. Algunos estilos de liderazgo serán más jerárquicos y otros más descentralizados. La mayoría incluirá una combinación de ambos, reflejando diferentes rasgos de carácter de

Las decisiones tácticas deben organizarse y ejecutarse de manera que los ciudadanos sientan que son proporcionales a los riesgos que están dispuestos a asumir.

liderazgo dentro de cada campaña de resistencia civil. Por cada líder nacional titular o carismático, hay muchos líderes locales que deben ser muy hábiles para desarrollar coaliciones, negociar y agregar intereses entre los diferentes grupos en nombre de todo el movimiento. La habilidad de los diferentes líderes para trabajar juntos, en diferentes escalas (locales o nacionales), de diferentes partes geográficas de un país, que representan a diferentes grupos, es lo que sustentará la unidad a largo plazo.

Cada estilo de liderazgo tiene sus aspectos positivos y negativos.

El liderazgo carismático de Gandhi era la única manera de unir a los hindúes y musulmanes contra el Raj británico. Este también permitió a Gandhi suspender unilateralmente la Campaña de la sal de 1930, cuando los británicos solicitaron que la resistencia civil se detuviera como condición para iniciar las negociaciones. Gandhi después viajó a Lancaster, Inglaterra, para negociar solo con los británicos. El líder del Congreso Nacional Indio, Jawaharlal Nehru, lo desaconsejó energicamente y predijo, con toda certeza, que la suspensión de las operaciones de Gandhi disiparía el impulso y terminaría con la posibilidad de desertiones por parte de la policía local.

A diferencia de Gandhi, el Movimiento Verde en Irán y el movimiento a favor de la democracia en Hong Kong tenían el mismo estilo de liderazgo amorfo y siguieron las mismas trayectorias en los primeros meses. En ambos casos, el poder inicial provino de protestas callejeras en gran medida generadas de forma espontánea. Los disidentes de Hong Kong aconsejaban a los participantes de la resistencia civil con la idea: “¡Sean agua! No tenemos forma. Somos deformes. Podemos fluir. Podemos estrellarnos. ¡Somos como el agua!”¹⁴

Hay dos ventajas obvias de este tipo de liderazgo amorfo. Primero, el tirano no puede cortar la cabeza de la campaña porque es imposible encontrarla. En segundo lugar, la espontaneidad de esta forma de liderazgo es la que captura la energía emitida por una chispa inesperada que luego puede encender y propulsar la indignación de toda la población.

Por otro lado, el problema con el liderazgo amorfo es que tiene

14 Mary Hui, publicación de Twitter, 25 de Junio de 2019, 11:07 p.m.
<https://twitter.com/maryhui/status/1143717367521824768>.

problemas para diversificar y secuenciar las opciones tácticas. A medida que disminuye la efectividad de una sola táctica, como la protesta masiva (lo que invariablemente sucederá a medida que los tiranos refinan sus defensas), también lo hace la confianza. Peor aún, es posible que no haya una voz común contra el uso de tácticas violentas a medida que los manifestantes se sientan más frustrados y temerosos.

Cuanto más se desarrolle un conflicto no violento, mayor será la necesidad de un liderazgo estructurado. De lo contrario, una campaña de resistencia civil se degradará en actos aleatorios con efecto decreciente.

Es mucho más probable que los activistas a favor de la democracia apoyen un liderazgo coordinado si sienten que esos líderes son receptivos a sus mejores ideas. Las campañas exitosas tendrán un ciclo de comunicación abierto mediante el cual las personas de todas las regiones puedan ofrecer aportaciones continuas a aquellos que toman las decisiones de liderazgo. La continuidad sostenida del esfuerzo y la confianza mutua entre grupos es un factor clave.

A nivel nacional, no es posible ni necesariamente aconsejable que todos los partidarios de un movimiento traten de decidir la dirección estratégica principal del movimiento. Por el contrario, puede que no tenga sentido que el liderazgo de mayor rango decida tácticas específicas en una localidad en particular. Una campaña de resistencia civil debe diseñarse para tener en cuenta el entorno, las amenazas, las oportunidades y las capacidades de los diversos actores en el conflicto. A nivel local, nadie conocerá mejor estos factores que los disidentes que viven y se organizan en estas comunidades.

Este nivel de influencia de base crea oportunidades y desafíos para una campaña. Por un lado, permite que la campaña actúe en función de la información más precisa sobre el terreno. Por otro lado, no hay garantía de que los activistas tomen decisiones tácticas que se alineen con los objetivos estratégicos generales de la campaña. Esto es un problema al que se enfrentan todas las grandes organizaciones; ya sean gobiernos, ejércitos o empresas. Sin embargo, a diferencia de esas otras entidades, las campañas de resistencia civil no pueden ofrecer aumentos salariales o ascensos por obediencia, ni tampoco despidos o sanciones por desobediencia. Después de todo, la resistencia civil es un esfuerzo voluntario cuyos resultados pueden permanecer inciertos y peligrosos durante

un prolongado período de tiempo. Como tales, las campañas de resistencia civil dependen de incentivos intangibles tanto para mantener unida a la gente, como para guiarla a que actúe dentro de un cierto rango de opciones dentro del amplio plan de un movimiento con miras a ganar.

Lo que es más importante, cada movimiento de poder popular esta influenciado por la cultura de sus ciudadanos, incluyendo sus preferencias y normas en las artes, la religión, costumbres étnicas e instituciones sociales. La cultura de un movimiento es increíblemente importante en lo que respecta a cómo una campaña de resistencia civil puede presionar al tirano. La cultura puede incitar al trabajo en equipo, la inclusión, la responsabilidad y la disciplina; allanando el camino para un pensamiento estratégico de mayor calidad en vez de una acción irreflexiva. La cultura del movimiento es como el ADN. Proporciona una impronta que hace mucho más fácil que una campaña no violenta opere sin un comando y control altamente centralizados. Los líderes deben saber cómo aprovechar estas tendencias para lograr la máxima participación.

■ ESTRATEGIA

Si la unidad requiere líderes inspiradores capaces de atender las aspiraciones de los pueblos para acabar con la tiranía, entonces

FIGURA 10: Panorama común del campo de batalla



también requiere el pegamento de una teoría ampliamente entendida y aceptada sobre cómo ganar.

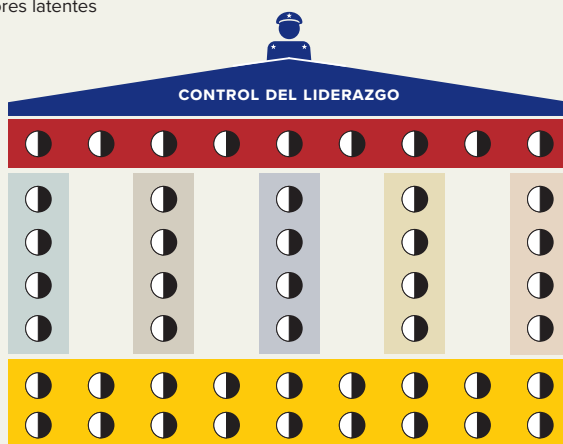
Con la incidencia de los conflictos noviolentos acelerándose en este siglo, es aún más importante que los activistas a favor de la democracia entiendan por qué el poder popular tiene éxito o fracasa. El conflicto noviolento funciona en muchos casos diferentes porque explota dos realidades fundamentales: primero, que los regímenes autoritarios dependen de la obediencia a gran escala entre las poblaciones a las que oprimen para mantener su control y, en segundo lugar, que no todos en las dictaduras están igualmente decididos a permanecer leales en las buenas y en las malas. El campo de batalla ilustrado en la Figura 10 es idéntico al campo de batalla presentado en el Capítulo 2 para describir los riesgos de una estrategia de insurrección violenta.

La oportunidad ilustrada en la Figura 11 ha sido descrita por Natán Sharansky, el icónico refusenik, o quien vivió en resistencia en los gulags rusos.

Toda sociedad totalitaria consta de tres grupos: los verdaderos creyentes, los doblepensadores y los disidentes. Con el tiempo, en todo régimen totalitario, sin importar sus circunstancias culturales o geográficas, la mayoría sufre una conversión de la verdadera creencia en el mensaje revolucionario al doble pensamiento. Ya no creen en el régimen, pero tienen demasiado miedo para decirlo. Luego están los

FIGURA 11: La oportunidad

● = Doblepensadores latentes

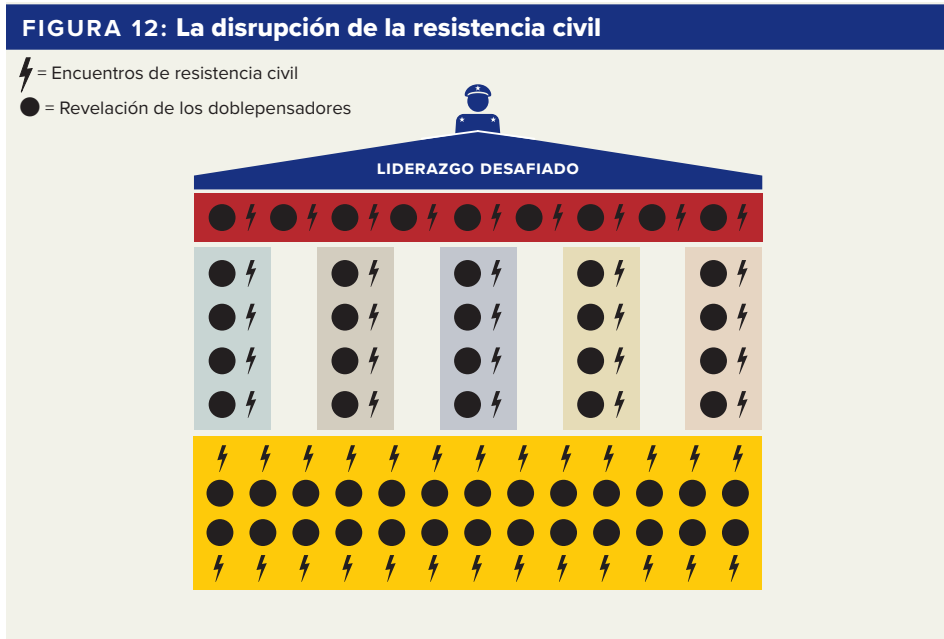


*disidentes, los pioneros que se atreven a cruzar la línea entre el doble pensamiento y todo lo que hay del otro lado. Al hacerlo, primero internalizan, luego articulan y finalmente actúan sobre los sentimientos más íntimos de la nación.*¹⁵

Los doblepensadores pueden pasar de “latentes” a “revelados”, y potencialmente convertirse en desertores. Una campaña de resistencia civil exitosa desafía la demanda del tirano de tranquilidad local y legitimidad. A través de sus muchos encuentros tácticos, los doblepensadores latentes (aquellos que simpatizan, pero no están dispuestos a correr riesgos y, por lo tanto, a menudo están ocultos) se convierten en doblepensadores revelados (aquellos que se vuelven identificables como personas que ya no son completamente leales al régimen) y luego en desertores (aquellos que se convierten en conocidos aliados de los activistas a favor de la democracia).

En la Figura 12, las tácticas de resistencia civil alteran el statu quo y los doblepensadores pasan de latentes a revelados. Mientras esta tendencia se acelere, a los tiranos se les dificulta mantener su

15 Natan Sharansky, “Street Smart,” *Los Angeles Times*, 26 de Junio de 2009. <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2009-jun-26-oe-sharansky26-story.html> (accedido el 8 de julio de 2021).



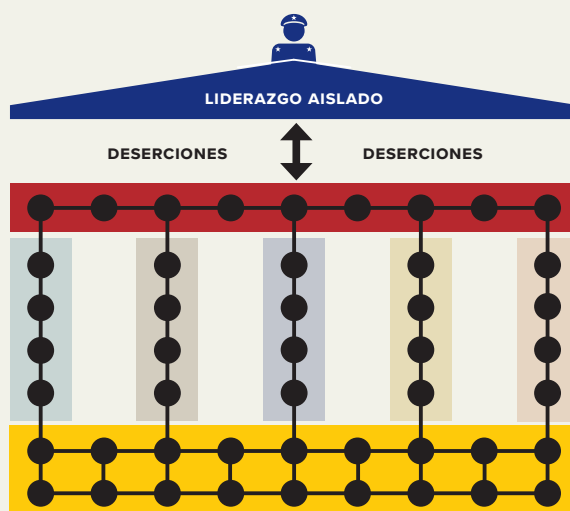
aura de invencibilidad.

En la Figura 13, la resistencia civil tiene éxito. Los doblepensadores proliferan, se vuelven más activos y se vinculan con otros que piensan igual. Las personas se vuelven más visibles en lo que respecta a su desacuerdo con el tirano, lo que incluye ponerse abiertamente del lado de la campaña de resistencia o unirse a ella. A medida que los vínculos se profundizan y se extienden, la probabilidad de desertión aumenta a un ritmo aún más acelerado. Finalmente, el tirano y su base de liderazgo quedan a la deriva, lo que lleva a una pérdida dramática de legitimidad e influencia. El resultado será que el tirano se vaya por completo, o que se abra la negociación para un nuevo acuerdo de compartición del poder.

El conflicto no violento tiene éxito cuando las interrupciones tácticas se acumulan para inducir desertiones. En cada momento de una campaña de resistencia civil existe una infinita variedad de opciones tácticas, lo que permite muchas rutas hacia la victoria. Sin embargo, una selección irreflexiva de tácticas que no considere su impacto terminará por romper la unidad. Las personas no confiarán en los líderes que operen sin un proceso de planificación continuo que evalúe cómo lo están haciendo y cómo adaptarse a las

FIGURA 13: La resistencia civil tiene éxito

● = Los doblepensadores se vinculan para inducir desertiones, el liderazgo está a la deriva.



debilidades.

Con la resistencia civil como alternativa superior a la insurrección violenta, no puede haber una decisión más importante que la de cómo enfrentar la crueldad de un régimen tiránico. Una mala implementación de esa estrategia, como ha sido el caso en Siria desde 2011 hasta la actualidad, puede costar cientos de miles de vidas y desplazar a millones.¹⁶

PREGUNTA **#2**

¿La campaña de resistencia civil diversifica sus opciones tácticas mientras mantiene la disciplina noviolenta?

Durante una campaña de resistencia civil, una táctica se lleva a cabo durante un período de tiempo limitado y está diseñada para imponer costos en el sistema de mando y control de un tirano.

Las posibilidades tácticas durante una campaña de resistencia civil solo están limitadas por la imaginación. El rango es ilimitado porque las opciones tácticas surgen a partir de la pregunta de cómo debilitar la expectativa del tirano de un comportamiento aceptable de los ciudadanos para todas las facetas de una sociedad. Una advertencia es que las tácticas que tienen la intención de herir están excluidas del conflicto noviolento; pues estas son parte integral de una estrategia de insurrección violenta. Las tácticas noviolentas pueden aumentar las estrategias violentas, pero esto no sucede en el sentido contrario.

La lista de 198 métodos de Gene Sharp se creó hace cincuenta años, durante una época más simple. En el mundo cada vez más complejo e interdependiente de hoy, existen infinitamente más oportunidades para clausurar las instituciones comerciales y sociales normales que el tirano espera controlar. ICNC ha publicado una lista 346 tácticas creada por Michael Beer que incluye las 198 tácticas originales de Sharp.¹⁷

A continuación, presentamos las 41 campañas de resistencia civil que brindan ejemplos específicos de tácticas noviolentas.

16 Ver Maciej Bartkowski and Julia Taleb, “Myopia of the Syrian Struggle and Key Lessons,” en *Is Authoritarianism Staging a Comeback?*, eds. Mathew J. Burrows and Maria J. Stephan (Washington, DC: Atlantic Council, 2015). https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2016/01/Authoritarianism_Chapter10.pdf

17 Michael Beer, *Civil Resistance Tactics in the 21st Century* (Washington, DC: ICNC Press, 2021).

TABLA 7: 41 Campañas de resistencia civil con ejemplos de técnicas noviolentas

Campaña noviolenta	Ubicación	Años	Tácticas noviolentas clave
1. Revolución de las Sonrisas contra el presidente Abdelaziz Bouteflika	Argelia	2019–2020	Protestas y manifestaciones semanales; huelgas estudiantiles (boicots estudiantiles a las clases); huelga general; mujeres lanzaron la “plaza feminista” por la igualdad de derechos; huelgas de trabajadores y clausura del sistema de transporte; boicot masivo a la elección presidencial.
2. Campaña contra la extradición y por la autonomía	Hong Kong	2019–2020	Manifestaciones masivas, mítines; ocupación de espacios públicos, incluyendo campus universitarios y parques; huelga general; paro laboral; sentadas masivas en el Aeropuerto Internacional de Hong Kong; formación de una cadena humana de 50 km llamada la “Vía Hong Kong”, inspirada por la Vía Báltica organizada en 1989 por los tres estados bálticos durante la campaña noviolenta por la independencia; organización electoral que condujo a una victoria aplastante para un grupo a favor la democracia en las elecciones del Consejo de Distrito, con una participación electoral récord en noviembre de 2019.
3. Revolución contra el presidente Omar al-Bashir	Sudán	2018–2019	Manifestaciones; huelga general; soldados protegiendo las protestas contra las fuerzas de seguridad del régimen; manifestaciones para honrar a las mujeres que condujeron el levantamiento; marcha al cuartel central de las fuerzas armadas; sentadas; huelgas de permanencia.
4. Campaña conducida por mujeres en contra del <i>hiyab</i> obligatorio	Irán	2018–2019	Mujeres paradas sobre cajas de herramientas y quitándose el <i>hiyab</i> en espacios públicos; publicación de fotos de sus acciones en redes sociales; los hombres se unieron a las protestas para recrear acciones similares y publicarlas en redes sociales.
5. Revolución de Terciopelo	Armenia	2018	Caminata de protesta a través de varios pueblos y ciudades de Armenia; sentada en la plaza principal de la capital; marchas masivas; los miembros de las Fuerzas Armadas de Armenia se unieron a las protestas; bloqueo de calles; huelga de trabajadores.
6. Campaña “¡Apuestas!”	Líbano	2015–2016	Cantos de protesta; consignas cómicas; vinculación de figuras políticas con la crisis de la basura; protestas callejeras en la capital.
7. Movimiento <i>Ficha Limpa</i> por la aplicación de la ley anticorrupción	Brasil	2008–2010	Envío de alertas regulares a través de las redes sociales y llamadas para acciones específicas; peticiones en línea en apoyo de la ley contra la corrupción; envío de correos electrónicos y llamadas a legisladores; memes de petición electrónica; tweets; videos.
8. Campaña en defensa de la Comisión Anticorrupción	Indonesia	2009	Cantantes populares crearon canciones contra la corrupción; peticiones; repartición de volantes; pancartas colgantes; sentadas; reuniones frente a la estación de policía; conciertos; teatro callejero; acrobacias públicas; arte happening, como por ejemplo “Para una Indonesia saludable, lucha contra la corrupción”, con un ejercicio grupal masivo por el bienestar del país.
9. Campaña para frenar la corrupción policial	Uganda	2009–2019	Desarrollo de un memorando de entendimiento con autoridades del orden público sobre la cooperación entre la campaña contra la corrupción y la policía; monitoreo comunitario del comportamiento de la policía; talleres de entrenamiento ético con compromiso de integridad policial firmado al final del entrenamiento; encuesta de recopilación de información sobre las personas que pagaron sobornos a la policía en los últimos seis meses; reuniones con los residentes sobre los códigos de conducta de la policía y la denuncia de abusos y corrupción policiales.

Campaña noviolenta	Ubicación	Años	Tácticas noviolentas clave
10. Revolución democrática contra la monarquía absolutista	Nepal	2006	Huelgas generales regionales y nacionales (bandhs); marchas; manifestaciones; cercado de edificios gubernamentales; protestas masivas; protestas y manifestaciones convocadas por estudiantes.
11. Campaña por la auditoría social y anticorrupción	Kenia	2005	Foros de enseñanza al público en general sobre proyectos públicos y sus procesos de elaboración de presupuestos; recopilación de información de las necesidades de la comunidad; recopilación de información para saber si los proyectos públicos se completaron, así como su nivel de calidad y costos; inspección de proyectos públicos; audiencias públicas con habitantes y funcionarios; teatro de marionetas y uso del humor para ridiculizar y avergonzar a los funcionarios corruptos y su corrupción.
12. Campaña contra la corrupción <i>Shayfeen</i> (“Te estamos viendo”)	Egipto	2005	Lanzamiento del popular sitio web shayfeen.com; logotipo de un ojo que implica a la gente mirando a la autoridad; distribución de 100 mil vasos de té con el logo de Shayfeen y 250 mil bolsas de plástico para llevar pan con la consigna: “Te estamos viendo y en las elecciones te estaremos observando”; filmación del proceso de votación y recolección de evidencias de fraude.
13. <i>Intifada</i> independentista en contra de las tropas sirias en el país y la dominación de las instituciones estatales	Libano	2005	Funeral público y protestas en funerales; mítines por la “verdad”; establecimiento de un campamento de protesta permanente en la Plaza de los Mártires en la capital; contribuciones voluntarias de la gente para mantener el campamento en la plaza; apropiación del himno y bandera nacional por parte de los activistas noviolentos; ninguna bandera de los partidos fue desplegada; protestas masivas.
14. <i>Addiopizzo</i> (“Adiós dinero para la protección”)	Italia	2004	Campaña de calcomanías en postes de Palermo: “Un pueblo entero que paga <i>pizzo</i> es un pueblo sin dignidad”; colgar sábanas con consignas contra la mafia en pasamanos y puentes; en un partido de fútbol despliegue de una sábana que decía, “Unidos contra el <i>Pizzo</i> ”; recolección de firmas de personas que comprarían en negocios libres de <i>pizzo</i> ; apoyo a propietarios que se negaron a pagar <i>pizzo</i> mediante el apoyo de sus tiendas; acción de consumo ético (apoyo a negocios libres de <i>pizzo</i>) que uniera negocios y consumidores contra el <i>pizzo</i> ; distribución de calcomanías especiales en ventanas de las tiendas libres de <i>pizzo</i> y páginas amarillas solo de negocios libres de <i>pizzo</i> ; etiquetado de productos libres de <i>pizzo</i> ; mítines y manifestaciones conjuntas; creación de un equipo deportivo para el movimiento; apoyo del turismo libre de <i>pizzo</i> ; verificaciones de cumplimiento para asegurarse que los negocios están siendo honestos en su renuncia a hacer negocios con la mafia.
15. Lucha noviolenta por la autodeterminación por parte de los saharianos occidentales	Sahara Occidental	1999–2010	Vigilias estudiantiles, sentadas en el centro de la ciudad; ocupación de la plaza simbólica; despliegue de la bandera prohibida saharauí; campamento de protesta justo afuera de la ciudad.
16. Campaña anticorrupción del Quinto pilar	India	2004–hasta la fecha	Entrenar a las personas sobre cómo presentar solicitudes bajo la ley de “derecho a la información”; negativa a pagar sobornos; compromisos públicos contra la corrupción; resistencia simbólica (creación del billete de cero rupias como una forma de mostrar que las personas no estaban dispuestas a pagar sobornos); celebración de concursos de ensayos; cadenas humanas; sentadas; reuniones públicas relámpago; folletos; recolección de firmas; conmemoraciones; servicio comunitario en los pueblos; teatro/actuación; establecer una línea telefónica directa para que las personas denunciaran casos de corrupción; publicar tarifas burocráticas precisas (para licencias, por ejemplo) fuera de las oficinas gubernamentales para que las personas supieran el costo legal de varios servicios.

Campaña noviolenta	Ubicación	Años	Tácticas noviolentas clave
17. Revolución Naranja	Ucrania	2004–2005	Ocupación de la plaza Maidan; campamento con tiendas de campaña; servicios sociales organizados para apoyar el campamento; huelgas; manifestaciones; conciertos diarios; representaciones escénicas; acercamiento a las fuerzas de seguridad a través de oficiales militares retirados y contactos internacionales; acercar al ejército al lado de los manifestantes; el ejército informó a las fuerzas de seguridad leales al régimen que protegerían a los manifestantes sin armas de por medio.
18. Movimiento por la Paz encabezado por mujeres para terminar la guerra	Liberia	2003	Movimiento por la Paz encabezado por mujeres para terminar la guerra - Liberia -2003 - Un grupo de mujeres cristianas y musulmanas unidas lanzó la campaña para poner fin a la guerra civil; usar ropa completamente blanca que simboliza la paz y reunirse en el mercado de pescado todos los días durante una semana; huelga sexual para negarle intimidad a los hombres hasta que terminara la guerra; organización de marchas por las calles de Monrovia; sentadas organizadas frente al edificio donde se estaban llevando a cabo las negociaciones de paz en Accra, Ghana; amenaza de desnudar y retener a los hombres en el edificio a menos que se firmara el acuerdo de paz.
19. Poner en la lista negra a candidatos corruptos	South Korea	2000	Poner en la lista negra a candidatos corruptos - Corea del Sur - 2000 - Lanzamiento de un sitio web popular con candidatos políticos en la lista negra; documentación sobre los nominados no aptos y respaldo a los candidatos no corruptos; obtención de compromisos de los candidatos para la promulgación de reformas políticas; promulgación de una Carta de la Paz para inculcar la disciplina noviolenta durante las protestas; agitar tarjetas amarillas durante los mítines cuando se mencionaban los nombres de los candidatos incluidos en la lista negra; organización del Festival Rojo donde la audiencia agitaba tarjetas rojas y gritaba “fuera”; mítines a la luz de las velas; campañas de recolección de firmas; recorrido de bicicletas; convoyes de campesinos; protesta infantil; despliegue de candidatos de la oposición no corruptos y respetados para eclipsar a los candidatos en la lista negra.
20. La primavera de Papúa	West Papua	1999–2004	La primavera de Papúa - Papúa Occidental - 1999-2004 - Creación de instituciones de gobierno paralelas en Papúa; protestas y manifestaciones, incluyendo a las vendedoras del mercado de Papúa; levantamiento de la bandera prohibida de Papúa (Estrella de la mañana).
21. Campaña noviolenta en contra del presidente Slobodan Milosevic	Serbia	1998–2000	Campaña noviolenta en contra del presidente Slobodan Milosevic - Serbia - 1998-2000 - Mítines; marchas; manifestaciones; conciertos de rock; materiales contra Milosevic; huelgas; boicots; peticiones; declaraciones públicas; bloqueo de los caminos principales; ocupación de espacios públicos y edificios; teatro callejero y sátiras humorísticas con mensajes políticos y en contra Milosevic; comunicación de la oposición con las fuerzas de seguridad.
22. Campaña contra la corrupción: Un minuto de Oscuridad para el Alumbramiento Constante	Turquía	1997	Cada tarde la gente apaga las luces simultáneamente durante un minuto; cacerolazos; luces de linternas; tocar las bocinas en las intersecciones; vigiliias a la luz de las velas; marchas en los vecindarios.
23. Revolución de marzo	Malí	1991	Utilización de músicos herederos llamados griots para esparcir la información e historias sobre la resistencia; manifestaciones; huelgas estudiantiles; marcha por la paz.

Campaña noviolenta	Ubicación	Años	Tácticas noviolentas clave
24. Campaña de resistencia civil	Kosovo	1989–1997	Establecimiento de un gobierno albanés paralelo y de un sistema escolar alternativo en Kosovo; manifestaciones; huelgas de trabajadores; boicot a las escuelas e instituciones gubernamentales manejadas por serbios.
25. Manifestación por la democracia	China	1987–1989	Celebración de salones democráticos; carteles en las paredes como estrategia de comunicación clave; carteles; peticiones estudiantiles; manifestaciones encabezadas por estudiantes; uso de megáfonos para transmitir a los habitantes información de las protestas; boicots escolares; cartas abiertas a las autoridades; huelgas de hambre y ocupación de la Plaza de Tiananmen.
26. Primera Intifada	Palestina	1987–1993	Huelgas de trabajadores palestinos; boicots; instituciones paralelas; establecimiento de comités conjuntos entre israelíes y palestinos.
27. Movimiento Solidaridad	Polonia	1980s	Ocupación de fábricas por sus trabajadores; creación de asociaciones profesionales independientes; publicaciones clandestinas para romper la censura; espacios de enseñanza clandestinos; huelgas; manifestaciones; protestas; canciones de protesta y humor.
28. Campaña contra el <i>apartheid</i>	Sudáfrica	1980s–1994	Boicots a los negocios propiedad de blancos en Puerto Elizabeth; desobediencia civil de la legislación y prácticas de <i>apartheid</i> ; procesiones funerarias públicas; declaraciones públicas; marchas multiraciales por la paz; marchas arrodilladas; manifestaciones; huelgas y abandonos de trabajo; boicots de rentas; boicots escolares; boicots a eventos deportivos y culturales; sanciones internacionales, desinversión y campañas de boicot; creación de instituciones comunitarias alternativas, como cooperativas, clínicas comunitarias, centros de recursos legales.
29. Lucha contra la dictadura militar	Chile	1985–1988	Huelgas de trabajadores y disminución del ritmo de trabajo; entrenamiento en resistencia noviolenta en iglesias; manifestaciones; cánticos; disminución del ritmo en los que las personas caminaban o manejaban despacio en un día determinado; cacerolazos; protestas artísticas; organización electoral.
30. People Power Revolution	Philippines	1983–1986	Vigilias a la luz de las velas; mítines; manifestaciones; organización electoral; boicot de los medios a favor del régimen; huelgas escolares; huelgas generales; movilización para proteger a la guarnición noviolenta de los soldados que desertaron del régimen; manifestantes saludando a soldados leales al régimen con abrazos y oraciones
31. Resistance against Soviet invasion	Czechoslovakia	1968	Nocooperación política; sentadas; manifestaciones; “Los diez mandamientos” de la resistencia noviolenta por checos y eslovacos en contra de las tropas soviéticas publicados en el diario Vecerni Prah el 26 de agosto de 1968, seis días después de la invasión. Cuando un soldado soviético se acercara a la población local pidiendo cualquier tipo de ayuda, los mandamientos llamaban a las personas a hacer lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. No sabes; 2. No te importa; 3. No digas; 4. No tengas; 5. No sabes cómo; 6. No des; 7. No puedes hacer; 8. No vendas; 9. No muestres; y 10. No hagas nada.

Campaña noviolenta	Ubicación	Años	Tácticas noviolentas clave
32. Campaña en Nashville en el Movimiento por los Derechos Civiles de EEUU	Estados Unidos	1960	Entrenamientos y simulacros a activistas en el sótano de una iglesia; sentadas en las barras de los restaurantes; abarrotamiento de cárceles; boicot de los negocios del centro; marcha masiva a la oficina del alcalde.
33. Campaña de Independencia de Acción Positiva	Ghana	1949–1951	Boicots económicos en contra de los productos británicos, cierre de tiendas; sentadas; establecimiento de escuelas independientes.
34. Movimiento del Lenguaje Bengalí	Bangladesh	1948–1952	Huelga general; homenajes en funerales; establecimiento de comités de acción del lenguaje y organizaciones socioculturales; huelgas (El Día Internacional de la Lengua Materna fue establecido por la ONU en conmemoración de este movimiento pacífico).
35. Resistencia noviolenta en contra de la ocupación nazi	Dinamarca	1940–1944	“Los diez mandamientos” de la resistencia civil danesa que defendían y promovían el trabajo lento, ineficaz y malo para los nazis; retraso o detención de los transportes útiles para los nazis; boicot a las películas y diarios alemanes; boicot a tiendas nazis; protección a cualquier persona perseguida por los alemanes, lo que ayudó a salvar al 90 por ciento de los judíos daneses
36. Independencia de la India	India	1930–1931	Desobediencia civil general en contra del impuesto a la sal y al monopolio, producción y venta de sal por parte de los británicos; declaraciones públicas y discursos por Gandhi y sus partidarios; petición masiva; actos simbólicos que incluyen oraciones públicas y el despliegue de la bandera nacional de la India; cánticos; bailes; procesión (la Marcha de la sal); luto público para los manifestantes desarmados asesinados por los británicos; boicot económico a los productos británicos; hartals (“huelgas limitadas”); boicots escolares; ocupación de depósitos de sal; nocooperación económica y autosustentabilidad (lo hecho en casa).
37. Revolución Egipcia de 1919 por su independencia de Gran Bretaña	Egipto	1919–1921	Campaña de recolección de firmas en apoyo a la completa independencia; huelgas estudiantiles; huelgas de trabajadores y campesinos; uso de velos por parte de las mujeres en señal de protesta; manifestaciones en funerales públicos; boicot de productos británicos; rezo masivo por la independencia; uso de obras teatrales, música y literatura en defensa de la desobediencia.
38. Protesta Persa del Tabaco	Irán	1890–1892	Boicot a los productos del tabaco y manifestaciones noviolentas en contra del monopolio de la compañía británica sobre la producción, venta y exportación del tabaco persa.
39. Resistencia a la rusificación en la Polonia rusa	Polonia bajo partición	1885–1914	Desarrollo de la Universidad Aeronáutica de Polonia (Marie Curie, futura primera mujer ganadora del Premio Nobel, se graduó de esta universidad ilegal); boicot del sistema estatal de educación ruso; lanzamiento de escuelas de la patria polaca.
40. Campaña de resistencia pasiva por la igualdad de derechos en el Imperio Habsburgo	Hungría	1850s–1860s	Años 1850 a 1860- Rechazo del servicio militar; rechazo a hablar alemán socialmente; boicot a las celebraciones oficiales; boicot a los tribunales; boicot a los productos austríacos; rechazo a proporcionar hospedaje y alimento a los soldados austríacos.
41. Campañas en contra de la Ley del Sello en las colonias de los EEUU en contra de la corona británica	Colonias americanas de Gran Bretaña	1765–1766	No importación; boicots; rechazo al pago de impuestos; no consumo a los productos británicos.

A pesar de la amplia gama de tácticas empleadas en estos 41 casos, estas se pueden clasificar de manera útil de dos maneras. En primer lugar, las tácticas noviolentas pueden clasificarse según los riesgos que corren los disidentes. Las *tácticas de concentración*, como las asambleas de protesta o de apoyo, son de alto riesgo, ya que son grandes blancos para la violencia de los dictadores. Las *tácticas de dispersión*, como la retirada de las instituciones sociales, son de menor riesgo porque representan demasiados blancos discretos y no esenciales para la represión violenta.

En segundo lugar, las tácticas noviolentas también pueden clasificarse según las distintas formas en las que un tirano debe responder. Hay actos de comisión, como las huelgas generalizadas, en los que el tirano debe coaccionar a los disidentes para que dejen de hacer lo que están haciendo. También hay actos de omisión, como los boicots de consumo de ciertos bienes y servicios, que requieren que un tirano induzca a que los disidentes reanuden la actividad normal.

Las campañas de resistencia civil más exitosas usan tácticas de cada una de estas categorías. Es probable que la confianza en una sola táctica no constituya una

estrategia exitosa, ya que no todos los ciudadanos están dispuestos a aceptar los mismos riesgos. Las múltiples tácticas crean un dilema para el tirano, a quien se le dificultará castigar a la resistencia y al mismo tiempo recompensar el cese de la desobediencia.

Si el acceso a muchas tácticas diferentes crea una ventaja estratégica para los participantes de la resistencia civil, entonces algunos pueden preguntarse: “¿Por qué no agregar a la mezcla un discreto conjunto de tácticas violentas?” A menudo surge este argumento cuando el conflicto noviolento parece haber perdido impulso temporalmente y la frustración aumenta. Por esta razón, todos los activistas a favor de la democracia deben estar convencidos de la superioridad de las campañas de resistencia civil frente a la insurrección violenta, y deben estar preparados para argumentar y defender ese punto.

Sin embargo, en algunos casos, mientras un movimiento de resistencia civil mantiene su compromiso con la disciplina noviolenta, surge un grupo violento o una insurgencia fuera del movi-

Cualquiera que argumente que una campaña de resistencia civil debe ser tolerante con los aliados que quieren involucrarse en la violencia está en un error.

miento que comienza a generar violencia de manera paralela a las acciones del movimiento. ¿Qué pasa entonces? ¿Esta dinámica puede contribuir a las posibilidades de éxito del movimiento noviolento?

Algunos argumentan que sí, ya que los grupos violentos hacen que los activistas a favor de la democracia parezcan razonables y que la amenaza de violencia asusta a las autoridades, lo que las lleva a otorgar concesiones a los participantes de la resistencia civil más “moderados”. Sin embargo, este argumento no está corroborado por la historia. Los académicos Erica Chenoweth y Kurt Schock realizaron una investigación sobre 106 campañas noviolentas entre 1900 y 2006 que buscaban un cambio fundamental en el gobierno.¹⁸ En ninguno de estos casos pudieron encontrar evidencia de un efecto positivo para un movimiento de resistencia civil que coexistiera con grupos violentos activos (que a veces se denominan “flancos violentos”). Además, Chenoweth y Schock encontraron evidencia estadísticamente significativa de los efectos negativos de interactuar con un flanco violento. Por ejemplo, el movimiento de resistencia civil promedio con un flanco violento fue 17 por ciento más pequeño que el movimiento de resistencia civil promedio sin un flanco violento. Debido a que los altos niveles de participación civil son un factor clave para el éxito del movimiento, los flancos violentos indirectamente reducen las posibilidades de ganar el conflicto.

Chenoweth y Schock también encontraron que la presencia de flancos violentos tenía una fuerte correlación con altos niveles de fricción entre los disidentes. La mezcla de tácticas violentas y noviolentas disminuye las posibilidades de que un movimiento permanezca unido, lo que a su vez reduce las posibilidades de ganar. Los flancos violentos también aumentan la probabilidad de que los activistas a favor de la democracia estén más sujetos a la represión, lo que debilita la participación en el movimiento y, por lo tanto, reduce aún más sus posibilidades de éxito.

Los hallazgos de Chenoweth y Schock sobre la incompatibilidad de la violencia y la resistencia civil no son sorprendentes. Las insurrecciones violentas y las campañas de resistencia civil operan con

18 Erica Chenoweth and Kurt Schock, “Do Contemporaneous Armed Challenges Affect the Outcomes of Mass Nonviolent Campaigns?” in *Mobilization: An International Quarterly* 20, no. 4 (2015): 427–451.

dinámicas completamente contradictorias. Incluso la violencia limitada dañará el impulso necesario para que una campaña de resistencia civil sea efectiva. Esta es una de las razones por las que los tiranos intentan desesperadamente provocar a la gente para que se involucre en la violencia; o instigar la violencia mediante el uso de agitadores.

Cualquiera que argumente que una campaña de resistencia civil debe ser tolerante con los aliados que quieren involucrarse en la violencia está en un error. Consentir tal argumento de amplitud significa, a nivel funcional, que una campaña de resistencia civil debería acoger en su seno a fuerzas que son ajenas a la idea del conflicto no violento. Cualquier fiabilidad en aliados que están dispuestos a utilizar la violencia debilitará la confianza y la claridad que conlleva mantener la disciplina no violenta. La disrupción y desertión de los partidarios clave del tirano, algo fundamental para el éxito, se ve inhibida por la presencia de insurrectos violentos. El sentido común dicta que es improbable que los doblepensadores latentes se revelen cuando están siendo amenazados con daño corporal, o incluso con la muerte, por parte de las mismas personas que desean que se pasen a su lado.

Una pregunta es si el sabotaje debe verse, o no, como una táctica violenta o no violenta. La respuesta es que esto depende. Volar una vía de tren justo antes de que llegue un tren de pasajeros es una táctica violenta. En cambio, si la vía explota y se da una amplia advertencia antes de que pase el tren, entonces podría ser una táctica no violenta. Hay una línea clara entre la destrucción de la propiedad y el sabotaje que representa un riesgo para la vida humana, la salud y el bienestar físico. En ninguna parte es más fácil trazar esa evidente línea que cuando se trata de desmantelar la infraestructura de vigilancia. Deshabilitar cámaras o infectar con malware bases de datos diseñadas para el control social difícilmente puede considerarse violento. El tirano puede argumentar que estos actos de sabotaje son violentos porque crean disrupciones, pero las protestas masivas, las huelgas y los boicots también crean perturbaciones para desafiar la legitimidad del tirano.

PREGUNTA **#3**

¿La campaña de resistencia civil está secuenciando tácticas para lograr la máxima disrupción con el mínimo riesgo?

Los disidentes se enfrentan al desafío de elegir las tácticas correctas y determinar cómo deben ser secuenciadas con el tiempo. Los resultados de estas elecciones son increíblemente importantes. El marco de tiempo promedio de un conflicto no violento exitoso es de tres años. Asumir que habrá una resolución del conflicto a corto plazo, y a la vez desplegar una táctica sin tener en cuenta lo que pueda suceder después puede conducir al fracaso.

Hasta cierto punto intangible, el impacto de las tácticas no violentas estará determinado por el éxito o el fracaso de las tácticas no violentas anteriores. Esto explica por qué la misma táctica no violenta implementada en diferentes etapas de una campaña puede producir presiones muy diferentes sobre el tirano. Una huelga general en las primeras fases de un conflicto puede ser prematura, pero podría resultar decisiva en fases posteriores. Una forma de ilustrar este fenómeno es contrastando los eventos en Serbia en el 2000 con los de China en 1989 y Venezuela en 2003.

En Serbia, las tácticas secuenciadas estratégicamente contra el presidente Slobodan Milosevic provocaron su caída en octubre del año 2000. El documental *Bringing Down a Dictator* relató los principales eventos de la lucha para derrocar a Milosevic en lo que fue conocida como la Revolución Bulldozer (después de un episodio memorable en el que un vehículo de ingeniería arremetió contra un edificio de la televisión estatal considerado el bastión de la propaganda de Milosevic). El 5 de octubre de 2000, cientos de miles de manifestantes se reunieron en Belgrado.

Pero estos acontecimientos no sucedieron espontáneamente. De hecho, fueron la culminación de tácticas de campaña estratégicamente planeadas y secuenciadas que se originaron entre grupos de la sociedad serbia. Comenzaron con actividades humorísticas y bromas irreverentes contra el régimen dirigidas por el grupo de jóvenes y estudiantes *Otpor!* (“¡Resistencia!”), que se había formado dos años antes. Con el tiempo, el brutal régimen pasó de ser temido por la población a convertirse en su hazmerreír. Los entrenamientos de *Otpor!* enfatizaron la planificación estratégica, acciones no violentas creativas y específicas, así como la absoluta necesidad de mantener la disciplina no violenta. El grupo desempeñó un papel importante en la unificación de la oposición dividida y lanzó *Gotov je!* (“¡Está acabado!”), una campaña previa a las elecciones presidenciales de septiembre de 2000. Los activistas distribuyeron más de

dos millones de calcomanías con la consigna *Gotov je!*, y crearon grafitis contra el régimen por todo el país. La oposición también se acercó a la policía y al ejército para que cambiaran su lealtad a favor de la resistencia. Cuando Milosevic intentó robar las elecciones, la población estaba lista.

Tres días después de las elecciones del 27 de septiembre de 2000, Milosevic afirmó falsamente que Kostunica no había obtenido la mayoría y, por lo tanto, estaba sujeto a una segunda vuelta con él. Como respuesta, las manifestaciones no violentas comenzaron con huelgas estudiantiles que posteriormente se extendieron a huelgas que exigían la renuncia de Milosevic. Otros grupos de trabajadores pronto se unieron a los mineros en huelga en la región de Kolubara, que producía la mayor parte de la electricidad del país. Esto condujo a una huelga general de la población serbia con los trabajadores del transporte bloqueando carreteras y vías principales. La huelga paralizó ciudades y pueblos de todo el país y redujo las fuerzas del régimen. El 4 de octubre, los partidarios de la huelga impidieron que la policía -que permanecía leal al régimen- rompiera la huelga de Kolubara, mientras que la oposición le dio un ultimátum a Milosevic para que renunciara. Se estima que

el 5 de octubre un millón de personas llegaron a las calles de Belgrado desde diferentes puntos de todo el país para unirse a una manifestación masiva no violenta en la capital. Un día después, cuando quedó claro que la policía ya no se pondría del lado del régimen, Milosevic reconoció la derrota electoral y se rindió.

Una de las principales razones por las que las campañas de resistencia civil han experimentado grandes fracasos, es por su incapacidad de secuenciar una serie diversa de tácticas no violentas en un plan estratégico coherente. Sin tal plan, la probabilidad de una movilización masiva capaz de extenderse por un país es mucho menor. Las lecciones de las protestas de Tiananmen en 1989 y la huelga general en Venezuela en 2002-2003 son ejemplos reveladores.

Los estudiantes chinos a favor de la democracia concentraron su única táctica de protestas callejeras en muchas ciudades, pero sobre todo en la capital. La concentración geográfica de la fuerza de

Las campañas de resistencia civil fracasan debido a la incapacidad de secuenciar una amplia gama de tácticas no violentas en un plan estratégico coherente.

la oposición, que solo fue poderosa a nivel simbólico, proporcionó al régimen una mayor oportunidad para aislarlos. El tirano podría cortar su comunicación con otras ciudades y regiones, rodear físicamente sus protestas, e iniciar represiones brutales y rápidas por parte de sus fuerzas armadas leales. Al mismo tiempo, la propaganda estatal presentaba a los estudiantes de la capital como terroristas y usurpadores violentos. En retrospectiva, la campaña de resistencia civil disipó cualquier impulso que pudiera haber tenido al no poder diversificar sus tácticas y ejecutarlas fuera de Beijing.

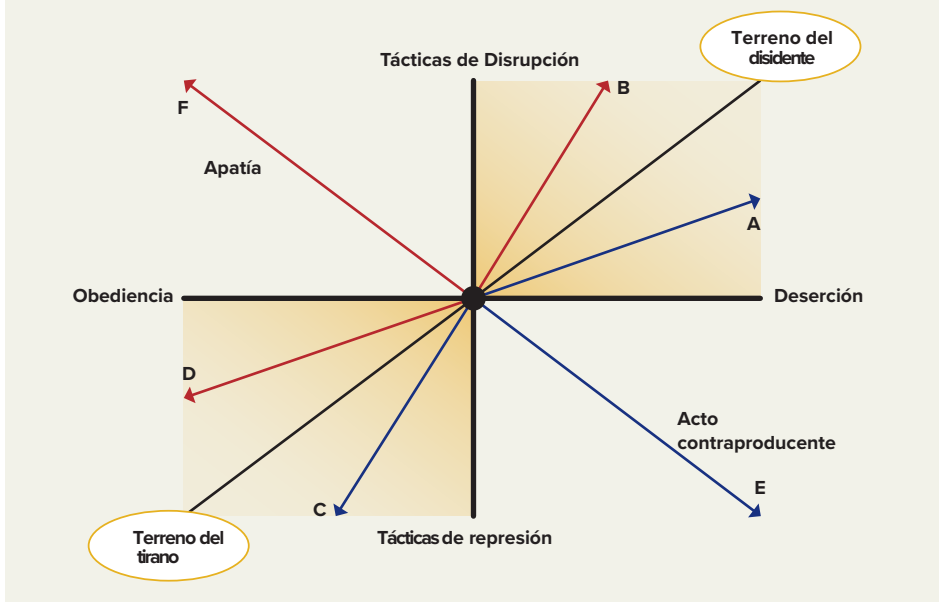
En el caso de Venezuela, en 2002, la oposición política lanzó un paro para obligar al entonces presidente Hugo Chávez a realizar una nueva elección presidencial. La huelga, encabezada por federaciones empresariales y sindicales, duró tres meses y terminó en fracaso. Las cadenas de televisión privadas ofrecieron una cobertura diaria y sin restricciones de la huelga, lo que ayudó a mantener su impulso. Inicialmente, la huelga provocó el paro en la principal empresa petrolera estatal, pero también produjo divisiones entre el público. La acción no logró el apoyo de los venezolanos comunes, y muchos dueños de negocios optaron por no unirse. Chávez también movilizó a sus simpatizantes y organizó grandes mítines progubernamentales y anti-huelgas culpando a los huelguistas por la escasez de gasolina y alimentos básicos que afectaba a los venezolanos.

En un contraataque (no muy diferente a lo que sucedió en Hong Kong en 2020), el gobierno venezolano comenzó a despedir a los ejecutivos, gerentes y trabajadores en huelga y a traer rompehuelgas, que también eran empleados leales, para reiniciar el trabajo. La presión del régimen para poner fin a la huelga aumentó a medida que más pequeñas y medianas empresas -que inicialmente se habían unido al movimiento- reabrieron para evitar la bancarrota. De manera simultánea, la propaganda del gobierno continuaba movilizándolo al público contra los huelguistas. La lealtad de los militares a Chávez se mantuvo fuerte y el régimen pudo implementar medidas represivas, incluidos el despido de miles de huelguistas y arrestos selectivos; hechos que finalmente provocaron la supresión la huelga.

En el ensayo “The Future of Nonviolent Resistance”, Chenoweth explica los diferentes resultados entre Serbia, China y Venezuela al ofrecer consejos al activista pro-democracia de hoy:

...los movimientos que realizan una cuidadosa planificación, organi-

FIGURA 14: Prioridades ante el impacto esperado



*zación, entrenamiento y formación de coaliciones antes de la movilización masiva tienen más probabilidades de atraer una gran cantidad de seguidores que aquellos movimientos que toman las calles antes de elaborar un programa y una estrategia política.*¹⁹

En su ensayo, Chenoweth señala dos tendencias contradictorias en la resistencia civil durante este siglo: la aceleración dramática de los casos de conflicto no violento, y la reducción sustancial en las tasas de éxito de esos conflictos. Esto puede explicarse porque muy pocos de ellos se desarrollan como en Serbia, donde el impulso estaba con los disidentes, y la mayoría se desarrollan como en China y Venezuela, donde el impulso estaba con los tiranos.

Para mantener el impulso, los disidentes deben priorizar tácticas que:

- Fortalezcan la relación entre la disrupción social y la deserción de aquellos de quienes más depende el tirano; y
- Debiliten la relación entre represión y obediencia en la que se apoya el tirano para mantener el orden.

Estas relaciones se ilustran en la Figura 14. El cuadrante supe-

¹⁹ Erica Chenoweth, "The Future of Nonviolent Resistance," in *Journal of Democracy* 31, no. 3 (July 2020): 69–84.

rior derecho describe el terreno del disidente. Es tarea del disidente priorizar las tácticas para que se muevan a lo largo de la Línea A, con niveles mínimos de interrupciones sociales para crear el número máximo de deserciones del tirano. Por su parte, como se ve en la línea B, el tirano quiere reducir la eficiencia de las tácticas de los disidentes, donde incluso los altos niveles de interrupción a través de tácticas no violentas conducen a menos deserciones. Si los esfuerzos del tirano para mantener al activista pro-democracia avanzando a lo largo de la Línea B tienen éxito, entonces la interrupción social finalmente no provocará deserciones y hará que la oposición se vuelva apática, como lo expresa la Línea F.

El cuadrante inferior izquierdo describe el terreno del tirano. El tirano aspira a utilizar niveles mínimos de represión violenta para obtener la mayor obediencia de los ciudadanos (Línea D). En contraste, la campaña de resistencia civil se beneficia cuando el tirano cree que tiene que depender de los niveles máximos de represión violenta, lo que requiere el uso considerable de recursos y la disminución de la legitimidad política para obtener niveles mínimos de obediencia social (Línea C). Cuando el aumento en la intensidad y la escala de la represión no produce obediencia sino solo deserciones, entonces la represión es contraproducente (Línea E).

El conflicto no violento es la suma de encuentros tácticos que ocurren en el terreno del disidente y en el terreno del tirano. A medida que los resultados de estos encuentros se acerquen con más frecuencia a las líneas verdes, será más probable que el disidente tenga habilidades superiores. Cuando los resultados siguen las líneas naranjas, eso puede reflejar las habilidades superiores de los tiranos.

El impulso en cada competencia es difícil de definir, pero es palpable para los participantes que se esfuerzan por ganar. Una forma de medir el impulso en un conflicto no violento es basarlo en quién está iniciando los encuentros más tácticos. Las tácticas que se inician en el terreno del disidente son ofensivas para los disidentes y defensivas para los tiranos. Lo contrario sucede cuando las tácticas comienzan en el dominio del tirano, y se vuelven ofensivas para los tiranos y defensivas para los disidentes. Bajo este marco conceptual, quien está más frecuentemente en la ofensiva tiene el impulso a su favor.

Sin embargo, el impulso positivo no debe medirse completamente por la frecuencia de las tácticas no violentas que los activistas

a favor de la democracia usan en los conflictos. Ya sea en Venezuela, Hong Kong, Bielorrusia, Rusia o Irán, los autoritarios cada vez aplican más tácticas con mayor rapidez, razón por la cual las tasas de éxito han disminuido.

Cuando la habilidad está involucrada, una medida adicional de impulso puede ser saber qué lado está creando la mayor vulnerabilidad por encuentro táctico para su adversario. Específicamente, ¿cuál es la probabilidad de que los activistas a favor de la democracia que piden la disrupción se encuentren con la apatía? O, ¿qué tan probable es que la confianza del tirano en una represión más intensa resulte contraproducente? En este sentido, el impulso se entiende mejor por los cambios relativos en los niveles de vulnerabilidad entre el disidente y el tirano.

En cada punto del conflicto no violento, es importante evaluar si es probable que la campaña de resistencia civil se degrade a la apatía antes de que la represión del tirano se revierta hacia él. La mejor protección contra la apatía es ampliar la variedad de encuentros tácticos para que siempre haya algún enfrentamiento, grande o pequeño, que incomode a los tiranos. La mejor manera de crear un acto contraproducente es hacer que el tirano invierta en violencia que no logre coaccionar.

Al elegir tácticas y cómo secuenciarlas, los disidentes deben considerar una dimensión innovadora que implique el uso de amenazas creíbles de acción no violenta. En un conflicto no violento, cada táctica puede ser una fuente de presión directa a corto plazo o de presión indirecta a largo plazo, o ambas. Normalmente, un tirano tiene un historial de uso de violencia, por lo que cuando el régimen amenaza con usarla, la población asume que la amenaza tiene posibilidades reales de ocurrir. En cambio, no hay una credibilidad instantánea ante la amenaza de la acción no violenta, ya que es poco probable que los disidentes de un conflicto no violento específico tengan un historial previo de implementación de tácticas similares. La amenaza de los disidentes de usar una táctica, por ejemplo, un boicot, puede no ser creíble la primera vez.

Una excepción a esto son las protestas masivas; táctica que ocurre con más frecuencia durante los conflictos no violentos. En un artículo reciente, “The Power of Words: State Reactions to Protest Announcements,” Johannes Vüllers y Elisa Schwarz señalan:

Las organizaciones a menudo anuncian sus actividades de protesta

*antes de su implementación para movilizar conciencias, reclutar simpatizantes y recibir la atención de los medios.*²⁰

*Ante un anuncio de protesta, el gobierno tiene tres opciones diferentes: (a) ignorar el anuncio, (b) tomar medidas preventivas para garantizar que la protesta no suceda, o (c) otorgar concesiones para evitar que la protesta se lleve a cabo.*²¹

Si el tirano no acepta el riesgo que conlleva ignorar el anuncio de protesta y se niega a tomar medidas preventivas, entonces se verá obligado a hacer concesiones. Esto inmediatamente les da una ventaja a los activistas en favor de la democracia, ya que los doblepensadores latentes se darán cuenta de la incomodidad y la reticencia del tirano a usar la fuerza.

Ahora imagine si esas oportunidades para amenazar al tirano se extendieran a otras tácticas no violentas, como huelgas, boicots y muchas otras tácticas de comisión y omisión.

Para que cualquier táctica en particular sea una amenaza creíble, tendría que haber sido implementada antes con el poder suficiente como para que el tirano tuviera que negociar y evitar su próximo uso.

Una táctica particularmente efectiva utilizada por los disidentes de Hong Kong fue la ocupación del aeropuerto durante tres días en agosto de 2019. Como resultado de su éxito en el cierre del Aeropuerto Internacional de Hong Kong, los miembros del movimiento posteriormente podían amenazar con realizar una sentada en el aeropuerto en el momento que quisieran. Ahora podían comenzar y terminar la ocupación bajo sus propios términos. Mientras mantuvieran la disciplina no violenta, los activistas a favor de la democracia de Hong Kong podían secuenciar otras tácticas que se encendieran y apagaran y luego se usaran como amenaza.

PREGUNTA **#4**

¿La campaña de resistencia civil descubre formas de hacer que el apoyo externo sea más valioso?

A menudo, los disidentes sienten que el eslabón perdido de su éxito es el apoyo externo. La manifestación más común de esto es el deseo exasperado de que el mundo reconozca su problema.

20 Johannes Vüllers and Elisa Schwarz, "The Power of Words: State Reaction to Protest Announcements," *Comparative Political Studies* 52, no. 3 (2019): 347.

21 Vüllers and Schwarz, "The Power of Words," 353.

El innovador estudio de Erica Chenoweth y Maria Stephan, *The Role of External Support in Nonviolent Campaigns: Poisoned Chalice or Holy Grail?*, evalúa sistemáticamente los efectos de la asistencia externa en los conflictos no violentos maximalistas (es decir, aquellos que buscan efectuar un cambio de régimen). Chenoweth y Stephan reconocen la ubicuidad de los actores externos en los conflictos no violentos del siglo XXI y cómo estos pueden ayudar a “generar una alta participación, mantener la disciplina no violenta, disuadir las medidas enérgicas y provocar la desertión en las fuerzas de seguridad”.²² Al mismo tiempo, rechazan la idea de que las campañas de resistencia civil deben depender de la ayuda externa para evitar el fracaso.

El estudio es el primero de su tipo. Todos los estudios anteriores se han centrado de manera más general en la asistencia externa a los movimientos sociales en un contexto democrático o semidemocrático, o en la asistencia externa a las rebeliones armadas que desafían directamente la autoridad de los tiranos.

La parte cuantitativa del estudio incluye el análisis de datos originales recopilados de 25 mil incidentes, reportados públicamente, en torno a la asistencia externa a 68 campañas no violentas maximalistas de todo el mundo: 67 campañas entre los años 2000 y 2014, así como un caso histórico (Sudáfrica) fuera de ese periodo de tiempo.

La parte cualitativa del estudio de Chenoweth y Stephan incluye ochenta entrevistas con partes interesadas clave, donantes, legisladores, periodistas, defensores de los derechos humanos y otros que han cubierto ocho campañas.

Al integrar estos datos cualitativos y cuantitativos, el estudio analiza:

- Momento de la asistencia (vea Tabla 8)
- Tipos de apoyo (vea Tabla 9)
- Tipos de simpatizantes (vea Tabla 10)
- Tipos de destinatarios (vea Tabla 11)

Las tablas 8 a 11 organizan los datos para demostrar cómo la asistencia externa puede “sostener una alta participación, mantener la disciplina no violenta, impedir represiones y provocar desertiones.”²³

22 Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *The Role of External Support in Nonviolent Campaigns: Poisoned Chalice or Holy Grail?* (Washington, DC: ICNC Press, 2021), 1.

23 Chenoweth and Stephan, *The Role of External Support*, 18.

FIGURA 15: Ocho historias de campañas de principios del siglo XXI

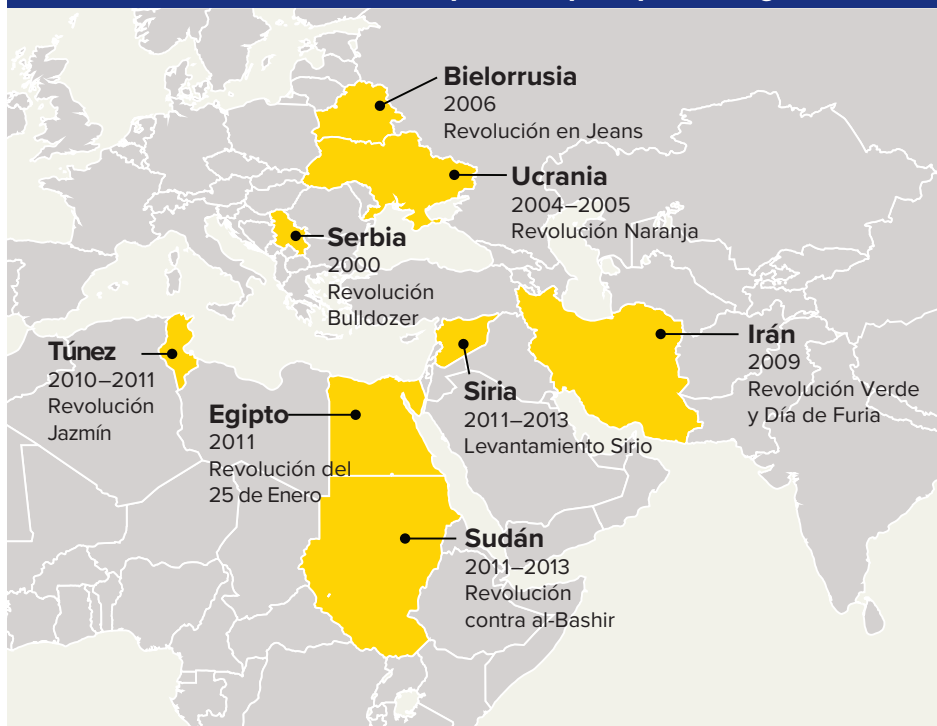


TABLA 8: Momento de la asistencia

■ **Precampaña:** Incidentes de ayuda externa que comenzaron en los cinco años previos al inicio de la campaña. Por ejemplo, brindar asistencia financiera a organizaciones de medios para proteger la libertad de prensa, talleres de entrenamiento para activistas estudiantiles, o computadoras o teléfonos celulares para trabajadores electorales antes de las elecciones.

■ **Punto máximo de la campaña:** Incidentes de asistencia externa que comenzaron durante el período de movilización masiva, es decir, mientras había al menos mil participantes que se movilizaban continuamente como parte de la campaña maximalista.

Por ejemplo, pequeñas subvenciones a grupos de la sociedad civil que defienden los derechos civiles, asistencia jurídica para los defensores de los derechos humanos encarcelados o maniobras diplomáticas para expresar apoyo y solidaridad con la oposición.

■ **Poscampaña:** incidentes de asistencia externa que comenzaron durante los dos años posteriores al fin de la campaña, ya sea con éxito (es decir, la destitución del líder nacional o la independencia territorial) o fracaso (es decir, la desmovilización de la campaña, tener por debajo de mil participantes). Por ejemplo, mediar en sesiones de diálogo sobre reformas constitucionales, proporcionar alivio económico para apoyar reformas democráticas, o el llamado a procesos de justicia transicional.

TABLA 9: Tipos de apoyo

■ **Financiero** Asistencia monetaria directa (es decir, pequeñas o grandes subvenciones, becas, efectivo, préstamos, fondos de huelga, fondos legales, alimentos, medicinas, alivio de la deuda, etc.). *Ejemplo: Finlandia destinó \$13,236 USD a la participación democrática y a la sociedad civil para apoyar la representación indígena dentro de la democracia mexicana, 1997–2001 (apoyo en la pre-campaña, movimiento contra Calderón, México).*

■ **Moral / simbólico** Acciones no violentas de solidaridad (por ejemplo: campañas o acciones de defensa de tipo digital, movilización en nombre de un grupo en el propio país, exhibición de la causa y el trabajo de los activistas, entrega de premios, visitas al país, participación directa en la campaña en el país, como cuando el embajador de EE.UU. Robert Ford marchó con los sirios en julio de 2011). *Ejemplo: Amnistía Internacional hizo una petición pública para recibir cartas de apoyo en favor de dos hombres que no habían sido vistos desde que fueron detenidos durante las protestas electorales del 18 de agosto de 2000 (apoyo en punto máximo de la campaña, campaña contra Fujimori, Perú).*

■ **Técnico** Asistencia con planificación, logística, inteligencia, coordinación, convocatoria de activistas, realización y entrega de investigaciones de antecedentes, así como la implementación de tareas relacionadas con la campaña (por ejemplo: poner a los activistas en contacto entre sí, advertir sobre la inminente represión, proporcionar espacio físico para el entrenamiento y organización sin necesariamente realizar el entrenamiento, brindar un análisis estratégico de la situación, brindar asistencia legal directa, brindar asistencia médica directa). Proveer equipos (por ejemplo: teléfonos celulares, computadoras, cámaras), impresiones, libros y artículos, traducciones. Construcción de relaciones o convocatorias con el propósito de construir relaciones. *Ejemplo: El gobierno británico destinó £800.000 para desarrollar un centro de medios independiente en Ucrania para cooperar y capacitar a periodistas, políticos, empresas, abogados, jueces y líderes de ONG, 2002–2005 (apoyo en punto máximo de la campaña, Revolución Naranja, Ucrania).*

■ **Entrenamiento** Proporcionar entrenamiento para el liderazgo, desarrollo de capacidades organizacionales, organización laboral, entrenamiento a movimientos, capacitación legal, capacitación médica. Es importante tener en cuenta que esta categoría requiere explícitamente que el simpatizante entrene a los activistas (no solo que proporcione espacio para el entrenamiento, que se clasifica dentro del apoyo técnico). *Ejemplo: En marzo de 1999, la Agencia Eslovaca de Información Académica y Freedom House realizaron un seminario en Bratislava con los líderes de la campaña OK'98 y 35 participantes de Ucrania, Croacia, Serbia, Bielorrusia, Rusia, Kirguistán, el Cáucaso y Lituania. El objetivo del seminario era familiarizar a los participantes con la experiencia de las OSC eslovacas en el aumento de la participación ciudadana en los asuntos públicos. El seminario fue diseñado principalmente para asistentes de Croacia y Yugoslavia, países que aún luchaban contra regímenes autoritarios y que podrían prove-*

char al máximo la experiencia de Eslovaquia, 1999 (apoyo en la precampaña, Revolución Bulldozer, Serbia).

■ **Protección civil noviolenta** Acompañamiento de protección, interposición noviolenta, monitoreo, mediación entre los participantes del conflicto, monitoreo del comportamiento del régimen, cese al fuego, y otras condiciones locales. *Ejemplo: El Comité para la Protección de los Periodistas publicó un informe que detallaba las primeras muertes de periodistas sirios por parte del gobierno y expresó su indignación, 2012 (apoyo en punto máximo de la campaña, Levantamiento Sirio).*

■ **Sanciones contra el régimen** Emisión de sanciones activas (por ejemplo, penalizaciones bilaterales o multilaterales tangibles) en respuesta directa a las acciones del régimen hacia la campaña. Esto incluye prohibiciones de viaje, exclusión de reuniones, congelamiento de bienes, imposición de embargos de armas u otras medidas (por ejemplo, las corporaciones multinacionales que se retiraron de Sudáfrica en oposición al *apartheid*, etc.). *Ejemplo: En Melbourne, sindicalistas retuvieron productos de ingeniería sudafricanos para exigir de manera virtual la liberación de sindicalistas en Sudáfrica, 1985 (apoyo en punto máximo de la campaña, campaña contra el apartheid, Sudáfrica).*

■ **Paso seguro para los desertores** Brindar asilo, amnistía, garantías importantes u otros incentivos para que las élites del régimen acepten la campaña o abandonen el país. *Ejemplo: Los presidentes de EE.UU., Kazajistán y Rusia negociaron conjuntamente la renuncia del presidente interino Kurmanbek Bakiyev, 2010 (apoyo en punto máximo de la campaña, campaña contra el gobierno interino, Kirguistán).*

■ **Prevenir / mitigar la represión** Ofrecer refugio a los activistas, conceder asilo o estatus de refugiado a los activistas, exigir la liberación de los activistas encarcelados, llamar o emitir gestiones en respuesta a los abusos a los activistas, formulación de acusaciones, arresto y juicio a los criminales de guerra, etc., bloqueo o paralización de los envíos de ayuda militar. *Ejemplo: El gobierno indio expresó su preocupación por la represión de los manifestantes a favor de la democracia por parte del régimen de Gayoom, 2003–2008 (apoyo en punto máximo de la campaña, campaña contra Gayoom, Maldivas).*

■ **Cese al apoyo** Un aliado retiró el apoyo tangible al gobierno oponente (por ejemplo, el presidente estadounidense Reagan amenazó con reducir la ayuda a Filipinas bajo el gobierno de Marcos, EE.UU. suspendió la ayuda para Egipto a mediados de 2013). *Ejemplo: Francia retiró a su embajador, anunció el bloqueo a nuevas inversiones en Sudáfrica, y dijo que presentaría una resolución en el Consejo de Seguridad de la ONU que condenara a Sudáfrica por sus políticas de apartheid de segregación racial e instó a una acción internacional concertada en su contra, 1985 (apoyo en punto máximo de la campaña, movimiento contra el apartheid, Sudáfrica).*

TABLA 10: Tipos de simpatizantes

■ **Organizaciones No Gubernamentales Internacionales**

(ONGI) Organización privada formal que realiza actividades para ayudar a personas en otros países. Estas pueden incluir organizaciones de defensa (por ejemplo, Amnistía Internacional, Human Rights Watch, Nonviolent Peaceforce, International Fellowship of Reconciliation), fundaciones y organizaciones filantrópicas (por ejemplo, Open Society, International Center on Nonviolent Conflict, Nonviolence International), organizaciones humanitarias (por ejemplo, Cruz Roja Internacional y Red Crescent), grupos educativos o de capacitación (por ejemplo, CANVAS, Rhize) y adjuntos de grupos religiosos (por ejemplo, Catholic Relief Services). *Ejemplos: Amnistía Internacional, Human Rights Watch, Maldives Election Watch, National Democratic Institute, International Republican Institute, Committee to Protect Journalists.*

■ **Grupos de la diáspora** Conjunto de personas que viven en el extranjero que participan en la defensa de sus conciudadanos que radican en sus países de origen (por ejemplo, tamiles en Canadá, sudaneses en los Estados Unidos). *Ejemplos: libaneses en Kuwait, expatriados sirios en Jordania, Foro de la Diáspora Malauí.*

■ **Grupo de estudiantes universitarios** Grupos formales o informales de estudiantes, docentes e intelectuales que participan en acciones de defensa (por ejemplo, estudiantes indonesios que defienden a los activistas timorenses). *Ejemplos: estudiantes de la Universidad McGill, estudiantes de la Universidad de Harvard, Coalición de DC contra el Apartheid y el Racismo, estudiantes iraníes de varias universidades.*

■ **Red de Solidaridad Transnacional (RST)** Colecciones formales o informales de activistas que se movilizan en apoyo de luchas en otros países. Estas a menudo (pero no siempre) involucran a grupos en el Norte Global que se movilizan en nombre de grupos en el Sur Global (por ejemplo, celebridades estadounidenses que se movilizan en apoyo del movimiento contra el *apartheid* en Sudáfrica). Incluye movimientos externos (por ejemplo: activistas egipcios del 6 de abril que enviaron pizza a activistas laborales de Wisconsin en 2011). Excluye a los sindicatos transnacionales o los grupos de trabajadores organizados, ya que estos se clasifican por separado (vea más abajo). *Ejemplos: Observadores electorales canadienses, American Committee on Africa, Asociación tunecina de mujeres democráticas, FEMEN.*

■ **Individuo** Una persona que actúa en su capacidad individual (por ejemplo, un Premio Nobel de la Paz, un defensor famoso, un financista). Excluye a las personas que actúan como parte de su papel en un grupo organizado en cualquier otra categoría. *Ejemplos: Dalai Lama, Desmond Tutu, Elie Wiesel, Betty Williams.*

■ **Organización internacional gubernamental (OIG)** Una organización gubernamental multilateral, como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo o la Corte Penal Internacional. Incluye OIG regionales como la Unión Europea. *Ejemplos: UNICEF, PNUD, OSCE, OTAN, CE, Banco Mundial, FMI.*

■ **Corporación** Una compañía o empresa. Por lo general, una corporación multinacional, como Shell Oil, General Motors, AT&T o Nike. *Ejemplos: Barclays, Motorola, Twitter, DigitalGlobe, Columbia Pictures, Google Ideas.*

■ **Gobierno extranjero** Un gobierno extranjero (por ejemplo, el gobierno de los Estados Unidos), un organismo dentro de un gobierno (por ejemplo, el Departamento de Estado de los EE.UU.) o una persona que actúa en nombre de un gobierno (por ejemplo, el Secretario de Estado de los EE.UU.). *Ejemplos: EE. UU., Alemania, España, Países Bajos, Noruega, Suecia, Rusia, Francia, India.*

■ **Organización laboral transnacional labor organization / union** Un grupo laboral transnacional no gubernamental (por ejemplo, la AFL-CIO). Excluye la Organización Internacional del Trabajo, la cual es una OIG. *Ejemplos: Sindicato Operativo de Pintores y Decoradores, Consejo Central de Sindicatos de Checoslovaquia, AFL-CIO, Congreso de Sindicatos de Sudáfrica (COSATU, por sus siglas en inglés), Confederación Sindical Internacional, Centro de Solidaridad.*

■ **Grupo rebelde / paramilitar / miliciano** Un actor armado no estatal o semi-estatal dentro del país o fuera de él (por ejemplo, insurgentes vietnamitas que dan consejos a activistas contra el *apartheid* de Sudáfrica). *Ejemplos: Hamas, Hezbollah, FARC.*

■ **Medios** Una organización de medios formal o informal que proporciona cobertura directa del movimiento. *Ejemplos: Omroep voor Radio Freedom (Locutores de Radio Freedom), Agencia Panafricana de Noticias, The Guardian, Morning Star, Voz Democrática de Birmania.*

TABLA 11: Tipos de destinatarios

■ **Organización de la sociedad civil (OSC)** Organizaciones formales de la sociedad civil. Puede incluir organizaciones de apoyo locales o transnacionales (por ejemplo, Amnistía Internacional, Human Rights Watch, Nonviolent Peaceforce, International Fellowship of Reconciliation), fundaciones y organizaciones filantrópicas (por ejemplo, Open Society, International Center on Nonviolent Conflict, Nonviolence International), organizaciones humanitarias (por ejemplo, la Cruz Roja Internacional y Red Crescent), grupos educativos o de capacitación (por ejemplo, CANVAS, Rhize) y grupos e instituciones religiosas (por ejemplo, Catholic Relief Services). Pueden incluir OSC estatales o independientes. *Ejemplos: ONG de Zambia, Asociación de Medios Electrónicos Independientes, Center for Free Elections and Democracy, Izlaz 2000, Cruz Roja Libanesa.*

■ **Grupos de estudiantes universitarios** Grupos formales o informales de estudiantes, docentes e intelectuales que participan en el apoyo (por ejemplo, estudiantes indonesios que defienden los derechos humanos). *Ejemplos: grupos de estudiantes de Togo, estudiantes de las Escuelas del Proyecto UNESCO, graduados universitarios de Túnez, grupos de jóvenes haitianos.*

■ **Individuo** Una persona que actúa en su capacidad individual (por ejemplo, un Premio Nobel de la Paz, un defensor famoso, un financista). Excluye a las personas que actúan como parte de su papel en un grupo organizado en cualquier otra categoría. *Ejemplos: el bloguero Win Zaw Naing, Zarganar (el comediante más famoso de Birmania), el ex primer ministro Abd Al-Karim Al-Iryani, un pasante del PNUD en Beirut, personas no especificadas.*

■ **Empresa o corporación** Una compañía o empresa local. Por lo general, las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el país en el que se realiza el movimiento. Esta puede ser estatal o independiente. *Ejemplos: empresarios negros sudafricanos, sector lácteo tunecino, televisión crítica ucraniana.*

■ **Gobierno** Gobiernos o elementos del gobierno (por ejemplo, el gobierno egipcio), un organismo dentro de un gobierno (por ejemplo, las fuerzas armadas egipcias), o un individuo que actúa en nombre de un gobierno (por ejemplo, el jefe de personal del ejército egipcio). *Ejemplos: gobierno de Tailandia, gobierno de Nepal, gobierno de Bielorrusia.*

■ **Organización laboral / sindicato** Grupos laborales organizados (por ejemplo, sindicatos). Puede ser estatal o independiente. *Ejemplos: Sindicato de Medios Independientes de Ucrania y Sindicato Nacional de Periodistas de Ucrania, Partido del Trabajo de Bolivia, sindicatos de Bielorrusia, Congreso de Sindicatos de Sudáfrica.*

■ **Grupo rebelde / paramilitar / milicia** Un actor armado no estatal o semiestatal dentro del país o fuera de él (por ejemplo, insurgentes vietnamitas que dan consejos a activistas contra el *apartheid* de Sudáfrica). *Ejemplos: Frente Revolucionario de Sudán, Frente Polisario, rebeldes de Papúa Occidental.*

■ **Medios locales** Una organización de medios formal o informal que proporciona cobertura directa del movimiento. Puede ser estatal o independiente. *Ejemplos: Charter-97, Radi B92, Asociación de Medios Electrónicos Independientes (AMEI), Corporación Libanesa de Radiodifusión.*

■ **Partidos formales de la oposición** Partidos políticos de oposición legal que funcionan en el país. Ejemplos: Coalición Zajedno, Congreso Nacional Africano, Partido Maoísta de Nepal, Partido del Congreso Sudanés, Liga Awami Partidos políticos de oposición legal que funcionan en el país. *Ejemplos: Coalición Zajedno, Congreso Nacional Africano, Partido Maoísta de Nepal, Partido del Congreso Sudanés, Liga Awami.*

■ **Activistas de movimientos** Grupos civiles, incluyendo activistas, líderes de movimientos y grupos de base que reciben asistencia directa fuera del contexto de cualquiera de las categorías anteriores. *Ejemplos: activistas de movimientos en Sudáfrica, Zambia, Ucrania, Túnez, Yemen, Egipto, Irán.*

■ **No especificado** Hay evidencia de apoyo, pero la información disponible sobre el apoyo es demasiado general para especificar el destinatario. *Ejemplos: Destinatarios públicos no especificados en Siria, Marruecos, Mauritania, Togo, Túnez, Ucrania, Sudáfrica, Líbano, Birmania, Tailandia.*

■ **Otro** Todos los demás destinatarios no enumerados aquí. *Ejemplos: líderes tradicionales de Zambia, grupos minoritarios locales en Serbia, comunidad Laka en Filipinas, familiares de víctimas de la Guerra del gas en Bolivia, mujeres líderes tailandesas.*

Esta extraordinaria enciclopedia de información permite a los activistas a favor de la democracia identificar de manera integral y precisa las oportunidades más prometedoras para asistencia externa. Con base en sus hallazgos, Chenoweth y Stephan ofrecen nueve observaciones generales:

- *En los últimos veinte años han existido pocos levantamientos no violentos que no hayan recibido atención y participación internacional significativa....*
- *La inversión a largo plazo en la sociedad civil y las instituciones democráticas puede fortalecer los cimientos sociales para los movimientos no violentos....*
- *Los activistas que reciben entrenamiento antes del punto máximo de la movilización tienen muchas más probabilidades de movilizar campañas con un gran número de personas, pocas muertes y una mayor probabilidad de lograr deserciones. El entrenamiento proporciona importantes funciones de desarrollo de habilidades, pero quizás aún más importante, puede proporcionar vías directas para la construcción de relaciones, el aprendizaje entre pares y espacios para la planificación estratégica.*
- *El mitigar la represión del régimen a través del compromiso político, diplomático y de seguridad es una forma crítica de asistencia que ayuda a crear un entorno propicio para la organización y movilización no violenta....*
- *En términos generales, el apoyo de gobiernos extranjeros parece ayudar indirectamente a la mayoría de las campañas. Pero este hallazgo no significa que la asistencia directa del gobierno ayude a los movimientos a ganar....*
- *El apoyo externo simultáneo a los grupos armados tiende a debilitar a los movimientos no violentos de muchas maneras....*
- *Los regímenes represivos a menudo se benefician del apoyo externo de aliados poderosos, lo que representa un desafío importante para los activistas....*
- *La financiación directa de los movimientos tiene pocos efectos sobre las características o los resultados... La financiación flexible de los donantes que minimiza los obstáculos burocráticos ha sido de gran*



Campesinos protestan contra Marcos durante el Movimiento del Poder Popular en Filipinas, 1986.

ayuda para los movimientos.

- *La coordinación de los donantes es importante para poder apoyar y potenciar de manera eficaz las campañas no violentas... Esta idea nos ayuda a comprender no solo el quién y el qué de la asistencia externa, sino también el cómo. La unidad y la cohesión son importantes tanto para los movimientos como para los donantes....*²⁴

Si bien este estudio afirma las muchas oportunidades para capitalizar la disponibilidad de la ayuda externa, existen advertencias para todas las formas de intervención, excepto una: “el entrenamiento parece respaldar de manera efectiva las campañas no violentas de manera más consistente que cualquier otra forma de asistencia”²⁵.

²⁴ Chenoweth and Stephan, *The Role of External Support*, 1-3.

²⁵ *Ibid.*, 5.

Está claro que para que los nuevos y viejos tiranos del mundo se “jubilen”, los activistas a favor de la democracia deben volverse más competitivos. No hay efectos negativos al entrenar tantos disidentes como sea humanamente posible. Esta transferencia de conocimiento a cientos de miles de activistas clave que luchan a favor de la democracia puede proporcionar una de las mayores oportunidades para que la humanidad entera debilite a la tiranía. Este debería ser el objetivo principal de los esfuerzos mundiales, en particular del apoyo fundacional privado.

Cuando se trata de medir la resiliencia de una campaña de resistencia civil, los números son lo más importante. Los tiranos son muy conscientes de que un mayor número de participantes en la campaña provocará la disminución del impacto de su represión violenta y, por lo tanto, de su capacidad de controlar a la población que gobiernan.

Capítulo Cuatro

Cómo los disidentes navegan el conflicto


PREGUNTA #5

¿Es probable que aumente el número y la diversidad de ciudadanos que se enfrentan a la tiranía?

El índice de participación civil es una de las tendencias más importantes que los líderes del movimiento deben monitorear y estimular en el transcurso de un conflicto no violento. Los números cambiantes y la diversidad de personas que participan en la resistencia civil es un barómetro que mide si el impulso favorece al tirano o al disidente.

Cuando se trata de medir la resiliencia de un movimiento, los números son lo más importante. Los tiranos son muy conscientes de que cuantos más participantes se involucren en los esfuerzos de resistencia civil, menos impacto tendrá su uso de la represión violenta y menos probable será que puedan mantener el control sobre la población.

A medida que la base de apoyo de una campaña se expande para incluir nuevos grupos con habilidades, oportunidades y recursos únicos, esta puede diversificar sus tácticas al abrir nuevos frentes contra el tirano. Por ejemplo, los trabajadores de una fábrica pueden ir a huelga (primer frente), y después se les pueden unir los mineros que también dejan de trabajar (segundo frente). Los estudiantes pueden boicotear las clases (tercer frente). Los campesinos pueden interrumpir la cadena de suministro de alimentos en una base geográficamente dispersa (cuarto frente). Se pueden incorporar más y más tácticas nuevas en frentes adicionales (por ejemplo, instalaciones de atención médica y eventos deportivos) a medida que avanza el conflicto. Cada estructura de participantes de la resisten-



cia civil tiene sus propias redes y activos, mientras que el tirano tiene que estirar cada vez más sus recursos para tratar de asegurar el acceso que se le niega en diferentes espacios y tiempos.

Así como los grupos pueden negarle al dictador el acceso a sus redes y activos, también pueden ofrecer estas capacidades a una creciente campaña de resistencia civil. Una forma en que esto puede manifestarse es cuando los simpatizantes de un movimiento trabajan juntos para crear estructuras sociales, económicas y políticas paralelas como alternativa al statu quo opresivo del régimen. A medida que la participación aumenta, estas instituciones alternativas se convierten en bases para el poder y la resiliencia de un movimiento, y pueden desempeñar un papel fundamental en la estabilización y consolidación de los logros obtenidos por el movimiento, especialmente a medida que se acerca a una transición democrática.²⁶

Las altas tasas de participación civil también aumentan la probabilidad de deserciones de los pilares de apoyo del tirano. Cuantas más personas se unan a una campaña, más conexiones tendrá esta con los partidarios clave de su oponente. Funcionarios, políticos, miembros de las fuerzas de seguridad, empresarios que se benefician del régimen, miembros del poder judicial y periodistas que trabajan para los medios estatales pueden tener conocidos que participan en el conflicto no violento. Sus actitudes se ven influenciadas por las personas que los rodean, quienes pueden hacerlos sentir avergonzados por estar sacando provecho de la dictadura. Cuanto más simpaticen con la campaña y critiquen al tirano sus familiares, amigos, colegas, autoridades religiosas y otras personas que les importan, mayor será la probabilidad de un cambio en sus lealtades.

Específicamente, hay una categoría de participantes que requiere atención especial: el papel de las mujeres en la resistencia civil. Las mujeres han sido más importantes en campañas anteriores de lo que generalmente se reconoce. Entre 1949 y 2013, hubo al menos 95 campañas no violentas exitosas que tuvieron la participación de mujeres en la primera línea en la lucha contra un invasor extranjero militarmente más poderoso, un colonizador o un régimen represivo interno (vea Tabla 12). El conjunto de datos de Mujeres en Resistencia

26 Véase también Maciej Bartkowski, "Alternative Institution-Building as Civil Resistance," *Minds of the Movement*, publicado el 13 de Junio de 2018. https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/alternative-institution-building-civil-resistance/.

(WiRe, por sus siglas en inglés) ha demostrado que “la participación de las mujeres está altamente correlacionada con campañas de resistencia exitosas”.²⁷ La participación de las mujeres incrementa los niveles de participación pública, aumenta las posibles deserciones entre los militares, y mejora la probabilidad de mantener la disciplina no violenta. De hecho, la falta de participación de las mujeres en el frente hace que la resistencia civil tenga una probabilidad mayor de fracaso de 24%.²⁸

27 Erica Chenoweth, Conor Seyle, and Sahana Dharmapuri, *Women's Participation and the Fate of Nonviolent Campaigns: A Report on the Women in Resistance (WIRE) Data Set* (Policy Brief). Broomfield, CO: One Earth Future, October 2019. <https://www.oneearthfuture.org/file/1964/download?token=VUcOhryR>.

28 Ibid.

TABLA 12: Campañas de resistencia civil exitosas con una importante participación de mujeres en la primera línea en la lucha contra tiranos extranjeros o locales entre 1949-2013²⁹

Campaña	Ubicación	Inicio	Fin	Objetivo
Convención del movimiento del Partido del Pueblo	Ghana	1949	1957	Régimen británico
Campaña contra Jiménez	Venezuela	1958	1958	Dictadura de Jiménez
Revolución de abril	Korea del Sur	1960	1960	Régimen de Rhee
Movimiento de independencia de Zambia	Zambia	1961	1963	Régimen británico
Campaña contra Karamanlis	Grecia	1963	1963	Régimen de Karamanlis
Campaña contra Huong	Vietnam del Sur	1964	1965	Gobierno de Vietnam del Sur, Primer Ministro Tran Van Huong
Campaña contra Tsiranana	Madagascar	1972	1972	Régimen de Tsiranana
Campaña contra el ejército griego	Grecia	1973	1974	Régimen militar
Revolución de los claveles	Portugal	1973	1974	Régimen militar
Levantamiento tailandés de 1973	Tailandia	1973	1973	Dictadura militar
Movimiento a favor de la democracia	Argentina	1977	1983	Junta militar
Campaña contra Bhutto	Pakistán	1977	1977	Primer ministro Zulfikar Ali Bhutto
Campaña contra la junta militar boliviana	Bolivia	1977	1982	Junta militar
Campaña contra Indira (Fase 3)	India	1977	1977	Primer Ministro Indira Gandhi
Revolución Iraní	Irán	1977	1979	Shah Reza Pahlavi
Movimiento por la democracia en Taiwán	Taiwán	1979	1985	Régimen autocrático
Solidaridad	Polonia	1980	1989	Régimen comunista
Campaña contra Pinochet	Chile	1983	1989	Augusto Pinochet
Poder Popular	Filipinas	1983	1986	Ferdinand Marcos
Campaña contra el ejército uruguayo	Uruguay	1984	1985	Régimen militar
Segunda campaña de desafío en Sudáfrica	Sudáfrica	1984	1994	<i>Apartheid</i>
<i>Diretas já</i>	Brasil	1984	1985	Régimen militar
Campaña contra Duvalier	Haití	1985	1986	Jean Claude Duvalier

29 Basada en, Erica Chenoweth, Women in Resistance Dataset, V1 (2019), distribuido por Harvard Dataverse, V3, <https://doi.org/10.7910/DVN/BYFJ3Z>.

Campaña	Ubicación	Inicio	Fin	Objetivo
Campaña contra Jaafar	Sudán	1985	1985	Jaafar Nimeiry
Movimiento contra el ejército de Corea	Corea del Sur	1986	1987	Gobierno militar
Campaña contra Ershad	Bangladesh	1987	1990	Régimen militar
Campaña contra el PRI	México	1987	2000	Gobierno corrupto
Revolución cantada	Estonia	1987	1991	Régimen comunista
Movimiento contra el golpe de estado argentino	Argentina	1987	1987	Intento de golpe
Campaña anticomunista en Bielorrusia	Bielorrusia	1988	1991	Régimen comunista
Movimiento a favor de la democracia / Sajudis	Lituania	1988	1991	Régimen lituano
Resistencia timorese	Timor Oriental	1989	1999	Ocupación indonesia
Mongoles anticomunistas	Mongolia	1989	1990	Régimen comunista
Movimiento a favor de la democracia marfileña	Costa de Marfil	1989	1990	Régimen de Félix Houphouët Boigny
Benin anticomunista	Benin	1989	1990	Régimen comunista
Movimiento a favor de la democracia	Letonia	1989	1991	Régimen comunista
Revolución de Terciopelo	Checoslovaquia	1989	1989	Régimen comunista
Público contra la violencia	Eslovaquia	1989	1992	Régimen comunista checo
Eslovenia anticomunista	Eslovenia	1989	1990	Régimen comunista
Movimiento a favor de la democracia	Hungría	1989	1989	Régimen comunista
Campaña contra Burnham/Hoyte	Guyana	1990	1992	Régimen autocrático de Burnham/Hoyte
Campaña anti militar de Níger	Níger	1990	1992	Régimen militar
Movimiento del CCCN y sindicatos a favor de la democracia	República Centroafricana	1990	1993	Presidencia de Kolingba
Movimiento Democrático de Kirguistán	Kirguistán	1990	1991	Régimen comunista
Zambia contra el régimen unipartidista	Zambia	1990	1991	Régimen unipartidista
Campaña anti militar de Malí	Malí	1990	1991	Régimen militar
Revolución nepalesa	Nepal	1990	1990	Régimen monárquico Panchayat
Protestas estudiantiles	Ucrania	1990	1990	Régimen de Masol
Movimiento a favor de la democracia	Rusia	1990	1991	Contra el golpe de estado
Movimiento de independencia de Eslovenia	Eslovenia	1990	1991	Régimen yugoslavo
Albania anticomunista	Albania	1990	1991	Régimen comunista

Campaña	Ubicación	Inicio	Fin	Objetivo
Campaña contra Arap Moi	Kenya	1990	1991	Daniel Arap Moi
Voces activas	Madagascar	1991	1993	Didier Radsiraka
Campaña contra Banda	Malawi	1992	1994	Régimen de Banda
Movimiento a favor de la democracia	Tailandia	1992	1992	Régimen de Suchinda
Movimiento anti militar de Nigeria	Nigeria	1993	1999	Régimen militar
Movimiento contra Milosevic	Serbia	1996	2000	Régimen de Milosevic
Campaña contra Suharto	Indonesia	1997	1998	Régimen de Suharto
Protestas estudiantiles (contra Habibie)	Indonesia	1999	1999	Presidente BJ Habibie
Movimiento a favor de la democracia croata	Croacia	1999	2000	Sistema semipresidencial
Campaña contra Diouf	Senegal	2000	2000	Gobierno de Diouf
Campaña contra Fujimori	Perú	2000	2000	Gobierno de Fujimori
Campaña contra Rawlings	Ghana	2000	2000	Gobierno de Rawlings
Movimiento del segundo poder popular	Filipinas	2001	2001	Régimen de Estrada
Campaña contra Chiluba	Zambia	2001	2001	Régimen de Chiluba
Contra el gobierno de Nepal	Nepal	2002	2006	Gobierno nepalés; ley marcial
Movimiento a favor de la democracia	Madagascar	2002	2002	Régimen de Radsiraka
Campaña contra Sánchez de Lozada	Bolivia	2003	2003	Presidente Sanchez de Lozada
Campaña contra Gayoom	Maldivas	2003	2008	Régimen de Gayoom
Campaña contra Aristide	Haití	2003	2004	Presidente de Haití Jean Bertrand Aristide
Revolución de las Rosas	Georgia	2003	2003	Régimen de Shevardnadze
Revolución de los Tulipanes	Kirguistán	2005	2005	Régimen Akayev
Contra Gnassingbe/crisis del golpe en Togo	Togo	2005	2005	Régimen del president Faure Gnassingbe
Campaña anti Thaksin	Tailandia	2005	2006	Régimen de Thaksin
Rebelión de los Forajidos	Ecuador	2005	2005	Presidente ecuatoriano Colonel Lucio Gutierrez
Revolución de los Cedros	Líbano	2005	2005	Syrian forces
Protestas de la Liga Awami	Bangladesh	2006	2007	Gobierno interino
Crisis política libanesa	Líbano	2006	2008	Gobierno del primer ministro Fouad Siniora

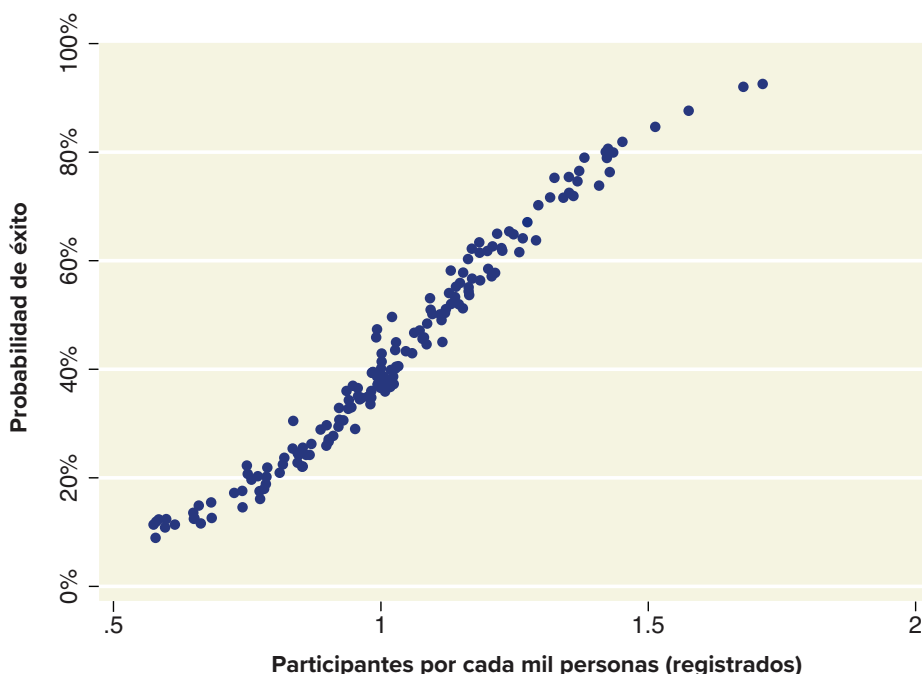
Campaña	Ubicación	Inicio	Fin	Objetivo
Campaña contra Musharraf (Movimiento de los abogados)	Pakistán	2007	2008	Gobierno de Musharraf
Campaña contra Saakashvili	Georgia	2007	2013	Régimen de Saakashvili
Movimiento contra Mubarak	Egipto	2007	2011	Gobierno
Revolución de las Cacerolas	Islandia	2008	2009	Gobierno del primer ministro Geir Haarde
Alianza del Pueblo por la Democracia	Tailandia	2008	2008	Gobierno del Partido del Poder Popular
Movimiento contra Ravalomanana	Madagascar	2009	2009	Gobierno de Ravalomanana
Segunda Revolución	Kirguistán	2010	2010	Presidente Kurmanbek Bakiyev
Campaña a favor de Ouattara	Costa de Marfil	2010	2011	Régimen de Gbagbo
Revolución Jazmín	Túnez	2010	2011	Régimen de Ben Ali
Protestas contra el gobierno maoísta	Nepal	2010	2010	Gobierno nepalés de Madhav Kumar
Campaña contra Mutharika	Malawi	2011	2012	Gobierno del presidente Mutharika
Campaña contra Ali Abdullah Saleh	Yemen	2011	2012	Gobierno (régimen de Saleh)
Protestas contra el gobierno islamista	Túnez	2013	2014	Partido Ennahda
Campaña Baila conmigo	Bulgaria	2013	2014	Gobierno del primer ministro Oresharski
Movimiento civil por la democracia	Tailandia	2013	2014	Gobierno de Yingluck
Euromaidan	Ucrania	2013	2014	Presidente Yanukovich
Protestas contra Morsi	Egipto	2013	2013	Presidente Morsi

Una pregunta para considerar es, ¿en algún momento existe alguna circunstancia en la que las campañas deban buscar minimizar su participación? La respuesta es no. No hay circunstancia en la que los bajos niveles de participación sean preferibles a los niveles altos. De acuerdo con Chenoweth y Stephan:

En el espacio y el tiempo es mucho más probable que las campañas grandes tengan éxito en comparación a las campañas pequeñas. El aumento de una sola unidad de participantes activos hace que una campaña tenga un 10 por ciento más de probabilidades de alcanzar su resultado final. Considere [la Figura 16], que muestra los efectos del número de participantes per cápita en la probabilidad de éxito prevista de la campaña. La tendencia es clara: a medida que aumenta

FIGURA 16: El efecto de participación en la probabilidad de éxito de una campaña

Fuente: Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York, NY: Columbia University Press, 2011), 40.



*la participación, también aumenta la probabilidad de éxito.*³⁰

¿Para que la resistencia civil tenga éxito se requieren niveles mínimos de participación civil? La respuesta es sí, hay niveles de umbral, pero cada campaña tiene niveles únicos que tal vez solo se puedan conocer en retrospectiva.

En su investigación cuantitativa, Chenoweth y Stephan definen la “participación” en un movimiento como el “compromiso activo y observable de los individuos en la acción colectiva.”³¹ Según esta medida, Chenoweth posteriormente encontró que de 167 campañas no violentas entre 1945 y 2014, 165 tuvieron éxito cuando lograron una participación del 3,5 por ciento o más de la población de una sociedad. De hecho, muchas campañas no violentas tuvieron éxito con menores

30 Chenoweth and Stephan, *Why Civil Resistance Works*, 39.

31 Chenoweth and Stephan, 30.

niveles de participación.³²

La participación del 3,5 por ciento de la población de una sociedad puede parecer notablemente pequeña, y en muchos sentidos lo es. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que la definición de “participación” de Chenoweth y Stephan analiza el número más alto observable de personas que están visiblemente involucradas en tácticas de resistencia civil en un solo día (es decir, el número de personas en protestas u otras manifestaciones en todo el país). Por lo tanto, no es necesariamente representativa de la escala completa de participación del movimiento, ya que hay muchas formas de participación en la resistencia civil que no son fácilmente observables por investigadores externos en una evaluación posterior. Específicamente, las tácticas dispersas o las tácticas de omisión (es decir, huelgas y boicots) son mucho más difíciles de medir en términos de tasas de participación.

En un movimiento, por cada participante observado también hay simpatizantes pasivos que impactan positivamente en una campaña de resistencia civil al hablar sobre ella con sus conocidos, al permitir que otros participen más activamente, o al ofrecer protección, refugio y apoyo a los activistas por la democracia perseguidos o a sus familias. Una familia extendida de padres, madres, hijos, hijas, tías, tíos y primos puede tener solo una persona involucrada en una participación visible activa en un conflicto, pero cada miembro de la familia apoya la campaña

y cada uno tiene una lista de contactos para motivar a otros.

Por lo tanto, es muy probable que el umbral de participación del 3,5 por ciento que identifican Chenoweth y Stephan sea más bajo que el número real de personas que participan, muchas de las cuales no son necesariamente

visibles y, ciertamente, es un número más bajo que el total de personas que apoyan los objetivos del movimiento. No obstante, la estadística del 3,5 por ciento ilustra cuán poderosa puede ser la resistencia civil. Un movimiento de resistencia civil exitoso puede requerir que la mayoría de las personas apoyen activa o pasivamente

El número de disidentes que están activos actualmente en la lucha no es más importante que el número de potenciales partidarios y disidentes que están disponibles para ser reclutados en el futuro.

32 Erica Chenoweth, “Questions, Answers, and Some Cautionary Updates Regarding the 3.5% Rule,” *Carr Discussion Paper Series*, 2020-05 (Cambridge, MA: Harvard Kennedy School, Spring 2020).

el movimiento -o que al menos no se interpongan en su camino-, pero no requiere que la mayoría de las personas participen en una movilización de alto riesgo en un momento dado para que sea efectiva. Cuando miles o millones de personas deciden que, de forma visible o invisible, van a retirar su apoyo a los tiranos de manera organizada y estratégica, los tiranos no tienen la capacidad de coaccionarlos continuamente y permanecer en el poder.

El número de disidentes que actualmente están activos en la lucha no es más importante que el número de simpatizantes potenciales y disidentes que están disponibles para ser reclutados en el futuro. El liderazgo de la campaña no puede confiarse de las altas tasas de participación porque con el tiempo los activistas a favor de la democracia pueden perder su entusiasmo y distanciarse emocionalmente del conflicto. Si las tasas de participación no se mantienen, se degradarán, e incluso la caída de estas desde niveles elevados implica un desarrollo negativo.

Una forma de mantener altas tasas de participación es asignar a los ciudadanos tareas que requieran compromisos regulares. Gandhi hizo esto a través de su petición de que la población india usara telares individuales para hilar su propia tela. La obediencia a las demandas de Gandhi tuvo tres beneficios: mantuvo entre las masas la solidaridad y la conciencia por el conflicto no violento en curso; creó una base de disidentes listos para tácticas más agresivas; y presionó a las fábricas textiles de Lancashire al debilitar la demanda de exportación de su producto dentro de la India.

La expresión actual del programa constructivo de Gandhi es la creación de instituciones alternativas. En su estudio, *The Impact of Nonviolent Resistance on the Peaceful Transformation of Civil War*, Luke Abbs escribe:

*Las instituciones alternativas a menudo se forman mediante campañas no violentas para contrarrestar las instituciones estatales que pueden ser ineficientes o simplemente discriminatorias. Las instituciones alternativas, como los sistemas paralelos de educación y gobierno, son autosuficientes y se basan en actividades de base que pueden promover la inclusión.*³³

Al mantener las tasas de participación altas a través de la

33 Luke Abbs, *The Impact of Nonviolent Resistance on the Peaceful Transformation of Civil War* (Washington, DC: ICNC Press, 2021), 45.

1 MIEDO AL CASTIGO

2 HÁBITO

3 OBLIGACIÓN MORAL

4 EGOÍSMO

5 IDENTIFICACIÓN PSICOLÓGICA CON EL TIRANO

10 RAZONES PRINCIPALES **POR LAS QUE LA GENTE OBE-** **DECE A LOS REGÍMENES OPRESIVOS**

6 INDIFERENCIA + APATÍA

7 FALTA DE CONFIANZA EN UNO MISMO

8 IGNORANCIA

9 CONFORMISMO

10 COMUNIDAD

creación de instituciones alternativas, los doblepensadores latentes seguirán siendo alentados a revelarse a medida que evoluciona el conflicto.

Para movilizar a la gente, un movimiento primero tiene que analizar por qué esta permanece obediente en la sociedad. Gene Sharp cita siete razones fundamentales por las que las personas obedecen a los sistemas opresivos, y otras más se han ampliado sobre la lista de Sharp. Aquí se incluyen diez razones fundamentales. Identificar cuáles de estas razones operan en diferentes segmentos de la población, incluso hasta en el plano individual, es una tarea importante.

■ MIEDO AL CASTIGO

Mucha gente obedece porque le teme al castigo. Las sanciones del tirano por la desobediencia podrían incluir la pérdida del trabajo, reputación profesional, privilegios, estatus, ascenso, dinero, propiedad, derechos legales o el ostracismo de la comunidad. Estas sanciones no violentas pueden ser muy poderosas cuando un régimen las usa de manera selectiva y estratégica. La amenaza de más sanciones de bajo nivel por parte del régimen puede ser tan coercitiva como el uso real de sanciones más severas, incluyendo la represión física, el encarcelamiento, la tortura y la muerte. Algunos temen por el efecto de sanciones sobre ellos mismos, mientras que la mayoría teme más a las sanciones por el efecto que tendrían en su familia u otras personas importantes para ellos.

Una nota importante sobre las sanciones es que el efecto disuasorio es el más poderoso. Los estados no tienen la capacidad de coaccionar físicamente la obediencia masiva de persona en persona, por ello lo que hacen es crear un miedo generalizado a las sanciones que hacen que la abrumadora mayoría obedezca de inmediato. Esto lo hacen atacando a cualquier individuo que desobedezca abiertamente y usan a esa persona como ejemplo para infundir miedo a los demás.

■ HÁBITO

Con el tiempo, la obediencia pasiva o activa a la autoridad percibida puede volverse habitual. Después de años de condicionamiento, las personas pueden dejar de preguntarse por qué hacen lo que hacen. Cuando una figura de autoridad aceptada (por ejemplo: un jefe, un líder religioso, un anciano de la comunidad, un maestro, un médico, la cabeza de familia) les dice que hagan algo, siguen las órdenes sin pensar.

■ OBLIGACIÓN MORAL

Algunas personas obedecen leyes o prácticas opresivas porque sienten que es su obligación moral hacerlo. Pueden pensar que su obediencia es por el bien común de la sociedad o por la continuación de una tradición cultural o religiosa, la cual es más importante que sus preferencias individuales por la libertad.

■ EGOÍSMO

El egoísmo es un poderoso motivador. Dinero, empleo, estatus social, seguridad familiar, admisión a la universidad, acceso a una buena atención médica y otros beneficios o privilegios materiales pueden inducir a la obediencia. Algunos estados tratan de dar empleos directos a muchas personas para que puedan conectar los intereses privados de dichas personas con la viabilidad del estado. Los miembros de la comunidad empresarial también suelen estar atados al statu quo por el interés propio.

■ IDENTIFICACIÓN PSICOLÓGICA CON EL GOBERNANTE

Algunos gobernantes tratan de presentarse como padres de una tribu, grupo étnico o nación. Las personas sienten casi una conexión familiar con estos gobernantes, confían en ellos más allá de lo razonable, están unidas emocionalmente a ellos y sienten que lo que es bueno para los gobernantes es bueno para su grupo étnico o nación. A veces, estos gobernantes han conducido a una nación a través de un momento histórico particular (como la lucha contra un poder colonial) que luego se mitifica y se convierte en la base de su afirmación de legitimidad duradera. En otros casos, el gobernante reclama algún tipo de autoridad religiosa o ideológica que los hace parecer intrínsecamente correctos y más allá de la crítica normal.

■ INDIFERENCIA Y APATÍA

Las personas pueden someterse a un gobierno opresor porque afirman que no les importa la política y son indiferentes o apáticos ante el sufrimiento que crea el tirano. Pueden decir que el sufrimiento es “como es y como siempre ha sido” y, por lo tanto, no vale la pena preocuparse. Sin embargo, las afirmaciones de indiferencia y apatía pueden disfrazar sentimientos más profundos de impotencia. Muchas personas realmente harían algo con respecto a la opresión que viven si sintieran que pueden tener un impacto, o si supieran con mayor precisión lo que pueden hacer.

■ FALTA DE CONFIANZA EN UNO MISMO

Los tiranos intencionalmente proyectan una imagen de invencibilidad para tratar de destruir la confianza de las personas en su capacidad para desafiar el sistema con éxito o creer que existe alguna alternativa al gobierno del tirano. Los tiranos reprimen a los grupos de oposición hasta el punto de afirmar que no hay otros grupos o

líderes calificados para gobernar. Si hay algún caso en el que la gente haya intentado desafiar al tirano y haya fallado, el tirano creará una gran cantidad de propaganda sobre esos casos para reforzar los sentimientos de desesperanza entre la población en general.

■ IGNORANCIA

La información es poder, y los tiranos hacen todo lo posible para mantener a su pueblo ignorante sobre la corrupción, la incompetencia, el amiguismo y los abusos del régimen (excepto aquellos abusos que deliberadamente exhiben para crear miedo entre la población). Los tiranos culpan a otros por cualquier dificultad que sufra el país. Cuando un movimiento de resistencia civil desafía al tirano en temas como la corrupción, los abusos a los derechos humanos o la falta de rendición de cuentas, el tirano afirma que miles o millones de participantes de la resistencia civil son parte de una conspiración externa y una amenaza para la nación. Uno pensaría que los tiranos nunca pueden explicar de manera convincente cómo podría tener sentido que una potencia extranjera estuviera detrás de las movilizaciones de miles o millones de personas que ofrecen personalmente su tiempo como voluntarios para participar en una campaña a favor de la democracia, incurriendo en riesgos, haciendo sacrificios y trabajando juntos por un propósito común. Sin embargo, por ignorancia, algunas personas creerán que esto es una posibilidad y seguirán obedeciendo al tirano por esta razón.

■ CONFORMISMO

La gente se siente segura en los números. Cuando mucha gente está obedeciendo, es más probable que un individuo se una a ellos a que se mantenga separado. Existe un miedo real a la inconformidad, y resulta difícil y arriesgado ser los primeros individuos que dejan de conformarse, hacen preguntas difíciles y corren el riesgo de perder los beneficios del anonimato en el que convenientemente se disuelven.

■ COMUNIDAD

Un sentido de comunidad puede ser un motivador muy fuerte para el consentimiento y la obediencia. Si una comunidad brinda a las personas un sentido de identidad, significado, pertenencia y vali-

dación, las personas tomarán medidas enérgicas para seguir siendo parte de esa comunidad, incluso si personalmente no están de acuerdo con la forma en que la comunidad elige actuar durante el conflicto no violento. Las comunidades también pueden ejercer presión o establecer expectativas sociales de forma que haga que las personas duden o ignoren su propio juicio; de modo que ya no piensen críticamente sobre lo que están haciendo en nombre de la preservación de su comunidad.

Los líderes de un conflicto no violento necesitan inventariar su universo de simpatizantes con gran detalle. Necesitan comprender las razones precisas de la pasividad y la resignación individual y encontrar formas de motivar acciones específicas útiles para la campaña. La buena noticia es que cuando aquellos que inicialmente son reacios deciden completar cualquier tarea (grande o pequeña) como parte de la resistencia civil, su apetito para emprender más acciones a menudo crecerá. Lo mismo sucede con los ex disidentes: un simple acto de oposición puede recordarles su poder y reavivar su pasión por formar parte de una campaña exitosa de resistencia civil.

PREGUNTA **#6**

¿Es probable que la confianza del tirano en la eficacia de la represión violenta disminuya?

A sí como las competencias atléticas son impredecibles debido a los grandes cambios en los niveles relativos de confianza de los jugadores, la creencia de un tirano en la eficacia de la represión violenta y su capacidad real para aplicarla también dependen de su confianza. Sin embargo, ¿cómo medir si la confianza de un tirano está aumentando o disminuyendo? Es bastante difícil medir el estado actual de las creencias de un tirano, pero parece imposible predecir cómo estas creencias evolucionarán con el tiempo.

Ivan Marovic, uno de los líderes del movimiento estudiantil Otpor que precipitó la caída de Slobodan Milosevic en Serbia, ofrece una perspectiva relevante. Sugiere que reconocer los niveles decrecientes de violencia “sucede de afuera hacia adentro”. El tirano puede ser el último en enterarse de que su represión está siendo contraproducente, ya que hay varios indicadores importantes que resultan más evidentes para los activistas a favor de la democracia. Los disidentes experimentarán una mayor libertad de movimiento,

lo que los alentarán a participar en disrupciones de más alto perfil. Los doblepensadores latentes se revelarán más rápidamente porque el temor a las represalias es mucho menor. Y los desertores potenciales, en particular del ejército y la policía, se darán cuenta de que simplemente con la amenaza de negarse a ser los agentes de la violencia pueden restringir severamente las opciones del tirano para usar la fuerza.

Los tiranos pueden encontrar más que unas cuantas buenas razones para usar la violencia contra un movimiento de poder popular. De hecho, desde 1900 hasta 2006, el 88 por ciento de todas las insurrecciones (violentas y noviolentas) fueron enfrentadas con violencia. Además, la tasa de éxito de una campaña de resistencia civil se reduce en aproximadamente un tercio cuando se enfrenta a una represión violenta.

La violencia puede reducir el liderazgo de un movimiento, restringir la libertad de movimiento y expresión, y apoderarse de los bienes para privar a las familias de vivienda, alimentos y medicinas. Además, la violencia puede crear divisiones al reprimir a una facción mientras se ofrecen concesiones a otra. Finalmente, la violencia puede tentar a los miembros de una resistencia civil que son los más frustrados y temerosos de romper con su compromiso con la disciplina noviolenta. El impacto acumulativo de la represión frecuente puede reforzar una sensación de miedo e impotencia en una población, así como frustrar las comunicaciones y los viajes independientes. Estas posibilidades son las razones por las que los tiranos recurren a la violencia cuando están en una posición fuerte.

Los dictadores pueden encontrar más convincente el argumento a favor de la violencia cuando su poder está en declive. Cuando se cree que el uso de la represión es el factor decisivo para determinar si una dictadura perdurará, entonces la estrategia correcta para el dictador debería ser aumentar la brutalidad hasta que se derrote un conflicto noviolento. La consecuencia lógica de este argumento es que la disposición de un tirano a usar la violencia debe permanecer alta y nunca ceder. Sin embargo, esta perspectiva se basa en dos supuestos erróneos:

- Que la capacidad de represión de un tirano no cambia durante el curso de un conflicto noviolento; y
- Que el impacto de la represión de un tirano no cambia a lo largo del conflicto.

Durante un conflicto noviolento, estas variables pueden fluctuar drásticamente, lo que le dificulta al tirano medir el valor de cada incremento de la represión. Las decisiones estratégicas tomadas por los disidentes, particularmente con respecto a mantener altos niveles de participación civil y una estricta disciplina noviolenta, pueden intensificar estas fluctuaciones, dejando al tirano inseguro de si su represión puede mantenerlo en el poder o no.

La posición predeterminada para un tirano es depender de una represión cada vez más brutal a medida que se debilita el poder del régimen. Recurrir a tácticas más brutales no es necesariamente un signo de fortaleza, pero puede ser un gran indicador de que la derrota del tirano es inminente. Es en este momento de mayor debilidad cuando es más probable que las órdenes de los dictadores sean desobedecidas por la policía y el ejército.

La percepción es clave, pero la realidad juega un papel evidente ya que depender de la violencia para el control político nunca está libre de costos para el tirano. Los costos más tangibles de la represión para un régimen son la asignación de recursos humanos, materiales y dinero. La represión requiere personas, equipo (por ejemplo, vehículos, equipo antidisturbios, armas, tecnología de monitoreo, prisiones, tribunales) y dinero para compensar a los ejecutores. Es caro pagar el despliegue cotidiano de la policía en las calles para investigar a los activistas a favor de la democracia y encarcelarlos. Puede resultar aún más costoso averiguar qué hacer con el encarcelamiento masivo. Los regímenes pueden aceptar estos costos siempre y cuando generen suficiente miedo para mantener al resto de la sociedad vacilante y obediente. Sin embargo, frente a una resistencia masiva sostenida, la carga financiera de la represión en curso puede volverse insostenible rápidamente.

Las manifestaciones públicas, quizás la táctica noviolenta más visible, se volverán inmanejables para un régimen cuando estén dispersas geográficamente. Cuando se produzcan manifestaciones de protesta en ciudades y pueblos de todo el país, las fuerzas de seguridad del régimen se verán disminuidas. Estas no pueden concentrarse de manera efectiva en una sola área, por lo que la capacidad del régimen para controlar las manifestaciones públicas se verá gravemente comprometida.

Ahora consideremos cómo aumenta la presión si una campaña se involucra simultáneamente en acciones descentralizadas como

boicots de consumidores. En tal escenario, ¿cómo es posible que la policía descubra quién está participando en el boicot? ¿A quién arrestan? Si hay millones de paros laborales en todo el país, ¿cómo pueden las fuerzas de seguridad encontrarlos y arrestarlos a todos?

Además de los costos humanos, materiales y financieros de tratar de someter una campaña de resistencia civil, el uso de la represión violenta por parte de un régimen conlleva el riesgo de pérdida de legitimidad. Se revela que el régimen está violando los valores que dice apreciar y traiciona la confianza de las personas que dice representar. Cuando los disidentes no violentos abogan por la libertad y por las creencias políticas ampliamente compartidas, la represión violenta utilizada contra ellos dañará gravemente el control del régimen sobre la imaginación pública.

La gente puede comenzar a ver al tirano no como un fuerte protector patriótico de la nación y sus ciudadanos, sino como alguien que está dispuesto a sacrificar el bien público para proteger sus propios intereses privados. Los tiranos pusieron mucho empeño en que su imagen personal fuera sinónimo de la imagen del país y de la bandera. Lo hacen para crear la impresión de que cualquier crítica al tirano es antipatriótica o traicionera. No obstante, cuando se revela que un tirano usará los recursos del estado para protegerse de la disidencia popular organizada y no violenta, este ya no puede apelar al patriotismo como base de su legitimidad. Se le ve como un hombre común, un criminal, un traidor del pueblo o un ocupante que, junto con su pequeño grupo de compinches, se aprovechan de una sociedad y explotan los recursos públicos por motivos egoístas.

Si hay millones comprometidos en los paros laborales, ¿cómo pueden las fuerzas de seguridad encontrarlos y detenerlos a todos?

A medida que la legitimidad del autoritario comienza a erosionarse, los activistas a favor de la democracia pueden sentir el compromiso de su base acrecentarse. Los seguidores pasivos se vuelven más activos y

dispuestos a asumir riesgos. Los grupos neutrales o no involucrados se sienten ofendidos por la indefendible violencia del tirano. La represión incesante del tirano destruye las ilusiones que algunas personas pueden tener sobre su virtud, el propósito de su régimen, e incluso la viabilidad persistente del statu quo. El tirano se da cuenta que la violencia continua no solo conlleva riesgos cada

vez más elevados, sino que puede causar un mayor número de cambios de lealtad y desertiones entre sus seguidores y, por lo tanto, se ve inmerso en un dilema existencial.

Además del dilema, el aumento de la represión violenta conducirá a una mayor atención y escrutinio por parte de los actores internacionales. Estos incluyen instituciones multilaterales, organizaciones no gubernamentales internacionales, periodistas y comunidades en el exilio. Incluso los estados aliados al tirano pueden cambiar su lealtad o atenuar su apoyo a medida que la brutalidad de un tirano se ve expuesta. En general, una mayor atención internacional atraída por la represión de un tirano provocará cambios en el enfoque de los actores externos sobre cómo deben comportarse frente al conflicto. Estos acontecimientos pueden ser negativos para el tirano si uno de los aliados de su país se vuelve totalmente en su contra.

El riesgo más devastador para un tirano es cuando ordena el uso de la violencia contra los ciudadanos y sus lugartenientes se niegan a obedecer. Esta negativa pone al tirano en peligro mortal a menos que los disidentes liberen la presión alentando un flanco violento o rompiendo con la disciplina no violenta. Como consecuencia, y ante el riesgo de violencia contra ellos, los lugartenientes obedecerán la exigencia de violencia del tirano para defenderse.

Un líder hábil de una campaña de resistencia civil debe mantener en la mente del tirano la posibilidad de que sus órdenes no serán cumplidas. Una forma de hacer esto es a través de la diversificación con una concatenación de tácticas de comisión y concentración con tácticas de omisión y dispersión; esto con el fin de mantenerse en la lucha y soportar la represión. Mientras esa capacidad exista y sea ejecutada con creciente habilidad, el tirano terminará por perder la confianza en que la represión puede ser el arma definitiva para evitar una pérdida de poder. La existencia de estas habilidades estratégicas es lo que explica por qué una campaña de resistencia civil tiene el doble de posibilidades de éxito que una insurrección violenta.

Sin embargo, algunos señalan que lo que ha sido cierto en el pasado puede no serlo necesariamente en el futuro. Por ejemplo, se podría argumentar que las más nuevas tecnologías permanentemente han conferido ventajas a los tiranos en sus batallas contra los disidentes. En un artículo reciente de *Foreign Affairs* titulado

“Digital Dictators: How Technology Strengthens Autocracy”, escrito por Andrea Kendall-Taylor, Erica Frantz y Joseph Wright, los autores observan:

El avance de la vigilancia impulsada por IA es la evolución más significativa en el autoritarismo digital. Las cámaras de alta resolución, el reconocimiento facial, el malware de espionaje, el análisis de texto automatizado y el procesamiento de big data han abierto una amplia gama de nuevos métodos de control ciudadano.³⁴

Los autores también creen que la tecnología fortalece el vínculo entre represión y obediencia que el disidente espera disolver. En el mismo artículo señalan:

Las dictaduras aprovechan la tecnología no solo para suprimir las protestas, sino también para endurecer los métodos de control más antiguos. Nuestro análisis... sugiere que las dictaduras que aumentan el uso de la represión digital también tienden a aumentar el uso de formas violentas de represión “en la vida real”, en particular la tortura y el asesinato de opositores. Esto indica que los líderes autoritarios no reemplazan la represión tradicional con la represión digital. En cambio, al facilitar que los regímenes autoritarios identifiquen a su oposición, la represión digital les permite determinar de manera más efectiva a quién se debe ir a buscar o quién debe terminar en una celda. Esta focalización más cercana de los opositores reduce la necesidad de recurrir a la represión indiscriminada, que puede desencadenar una reacción popular y deserciones de la élite.³⁵

¿Es este el final de la discusión? ¿Continuarán los avances tecnológicos actuales beneficiando a los tiranos hasta que ganen todos los conflictos no violentos? Esto es muy poco probable. Hace veintiséis años, observé:

Un último factor que está transformando el entorno del conflicto es la tecnología, y en especial la tecnología de las comunicaciones. El conflicto social organizado requiere un mejor acceso a comunicaciones baratas, eficientes y discretas que deberían hacer que dicho conflicto estratégico no violento sea más fácil de realizar y más

34 Andrea Kendall-Taylor, Erica Frantz, and Joseph Wright, “The Digital Dictators: How Technology Strengthens Autocracy,” in *Foreign Affairs* (March/April 2020), <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2020-02-06/digital-dictators>

35 Kendall-Taylor, Frantz, and Wright, “Digital Dictators.”

*relevante. De hecho, las nuevas tecnologías, desde las computadoras personales hasta las máquinas de fax, los localizadores y los teléfonos celulares, ya han creado toda una nueva gama de oportunidades para los practicantes de la lucha no violenta. A pesar de muchos impresionantes ejemplos de estrategias que explotan estas nuevas oportunidades, debemos señalar que los avances tecnológicos no otorgan una ventaja permanente a quienes son democráticos y no violentos. Las mismas herramientas se pueden utilizar para la dominación y la represión. Estas no eximen a los estrategas no violentos de su obligación estratégica fundamental: superar a sus adversarios.*³⁶

Por lo tanto, no debemos asumir que los nuevos desarrollos tecnológicos brindarán un beneficio permanente al tirano sobre el disidente, ya que la situación puede revertirse rápidamente. Por ejemplo, en la actualidad, la industria alimentaria utiliza etiquetas de radiofrecuencia muy pequeñas para realizar un seguimiento de los contenedores con productos para su entrega a domicilio. Imagine tomar esa etiqueta, mejorar el rango de transmisión y colocarla en una tarjeta del tamaño de un sello postal con adhesivo en el otro lado. Envíe millones de etiquetas a Irán, China y Rusia u otro país autoritario. Los disidentes ahora tendrán una nueva forma de señalización para colocar en las paredes y expresar mensajes subversivos, o para comunicar cómo y dónde ejecutar una táctica no violenta específica. Otro ejemplo de oportunidad tecnológica podría ser un pin de solapa que emita una señal para hacer que el rostro de una persona sea indetectable para los escáneres estatales de alta resolución colocados en las calles. También se podría usar un pequeño dispositivo de linterna que quemara la lente de una cámara de vigilancia, dejándola inservible. Además, ¿hay alguna razón por la que las formas de malware más nuevas y dañinas estén disponibles solo para el uso de los tiranos?

Los autores de “Digital Dictators”, Kendall-Taylor, Frantz y Wright, señalan los usos más perniciosos (e inteligentes) de la inteligencia artificial (IA) en China:

Ningún régimen ha explotado el potencial represivo de la IA tan a

³⁶ Peter Ackerman and Christopher Kruegler, *Strategic Nonviolent Conflict: The Dynamics of People Power in the Twentieth Century* (Westport, CT: Praeger Publishers, 1994), xxiii.

fondo como el de China. El Partido Comunista Chino [PCCh] recopila una cantidad increíble de datos sobre personas y empresas: declaraciones de impuestos, estados de cuenta bancarios, historial de compras, así como antecedentes médicos y penales. Posteriormente, el régimen utiliza la IA para analizar esta información y compila “puntuaciones de crédito social”, que busca ser utilizada para establecer los parámetros de comportamiento aceptable y mejorar el control ciudadano. Las personas o empresas consideradas “no confiables” pueden verse excluidas de los beneficios patrocinados por el estado, como el alquiler de apartamentos sin depósito previo, o se les pueden prohibir los viajes aéreos y ferroviarios. Aunque el PCCh todavía está perfeccionando este sistema, los avances en el análisis de big data y las tecnologías de toma de decisiones solo mejorarán la capacidad del régimen para el control predictivo, o lo que el gobierno llama “gestión social”.³⁷

Si la IA se puede utilizar para el control social, las aplicaciones podrían desarrollarse como un medio para que los disidentes identifiquen a los posibles desertores del régimen. Por ejemplo, debería haber una manera de permitir que las personas participen en referéndums anónimos para señalar sus cambiantes lealtades y preferencias. Tal capacidad podría brindar la oportunidad de revelar las preferencias auténticas de una sociedad. Esto podría probar que el apoyo de un autoritario es mucho más débil de lo que generalmente se supone, lo que podría allanar el camino para una mayor desobediencia civil.

Los miles de millones de dólares gastados por China hoy pueden conducir a una dependencia excesiva de productos tecnológicos que invariablemente se degradarán. En un futuro no muy lejano, los tiranos que dependen principalmente de la tecnología para mantenerse en el poder pueden descubrir que han creado un caso moderno de la Línea Maginot, es decir, que es más imaginario que real.

PREGUNTA **#7**

¿Es probable que aumenten los posibles desertores entre los partidarios clave del tirano?

³⁷ Kendall-Taylor, Frantz, and Wright, “Digital Dictators.”

A menos que el tirano y sus aliados más cercanos tengan una crisis de fe y renuncien unilateralmente a su poder, los conflictos no violentos no pueden tener éxito sin deserciones, especialmente entre las fuerzas de seguridad. Las deserciones tienen el mayor beneficio si ocurren entre los partidarios de los que más depende el tirano para ejercer su control sobre la población. En la medida en que una deserción sorprenda al tirano, esta lo hará vacilar sobre si usar o no la fuerza, ya que no estará seguro de cuál de sus aliados lo decepcionará después.

Una idea comúnmente errónea sobre los gobiernos tiránicos, es que son monolíticos y que sus seguidores están unidos para siempre. Las tiranías dependen del apoyo de muchos individuos y grupos diferentes, incluyendo dueños de negocios; trabajadores; banqueros; burócratas; oficiales de policía; miembros del ejército; jueces; líderes de organizaciones religiosas; así como trabajadores del transporte, de comunicaciones, de infraestructura, entre otros. Cada uno tiene sus propios intereses, objetivos, cultura, historia, redes y rivales. Un régimen tiránico puede funcionar eficientemente solo en la medida en que estos diversos individuos y grupos controlen sus desacuerdos entre ellos, moderen sus intereses divergentes y tomen medidas cooperativas para apoyar al régimen. En la medida en que haya oposición, el tirano debe mantenerla silenciada y aislada.

La mayoría de los realistas políticos piensan que las capacidades de estos electores son condiciones fijas sobre las cuales un movimiento no violento tiene muy poca influencia. Por ejemplo, la fortaleza de una fuerza de seguridad se calcula en función del presupuesto, el equipo, el personal, la capacitación y la experiencia. Los realistas, o pragmáticos, asumen que una campaña de resistencia civil se enfrenta a un tirano que tiene a su disposición una capacidad represiva consistente. Sin embargo, la historia muestra que con el tiempo los movimientos de resistencia civil pueden erosionar las capacidades y la cohesión de los servicios de seguridad de un tirano. Los disidentes han logrado esto agravando las diferencias entre individuos y unidades dentro de los servicios de seguridad tanto al incrementar la incertidumbre de que se pueda mantener el statu quo, como al catalizar las deserciones.

Las fuerzas de seguridad no son el único grupo que abandona a un tirano en el curso de un conflicto, pero son el grupo que ha

recibido más interés en las diferentes investigaciones. En un estudio comparativo entre Serbia (2000) y Ucrania (2004), Anika Binnendijk e Ivan Marovic llegaron a la siguiente conclusión sobre la importancia de la desertión militar en un conflicto no violento:

*La atención estratégica a las fuerzas de seguridad estatales puede cumplir tres funciones principales de la fuerza en el campo de batalla de una lucha no violenta: defensa, disuasión y compulsión. Defensivamente, puede silenciar el impacto de las armas violentas de un régimen contra el movimiento y sus aliados (Ackerman y Kruegler, 1994). A medida que aumentan los costos de la represión y disminuye la capacidad para suprimir la oposición, los líderes del régimen pueden verse disuadidos de intentar ejercer la fuerza coercitiva (Dahl, 1971). Finalmente, al debilitar uno de los puntos de gravedad centrales del régimen, un movimiento puede obligarlo a adoptar nuevos estándares electorales, o incluso a la destitución del cargo.*³⁸

Chenoweth y Stephan han identificado casos de “fallas sistemáticas a gran escala [por parte de las fuerzas de seguridad] en la ejecución de las órdenes de un régimen”³⁹ durante los movimientos de resistencia civil, y han encontrado que la presencia de tales desertiones aumenta la probabilidad de éxito del movimiento en un 58 por ciento.

A continuación, se presentan once ejemplos importantes en los que las desertiones de las fuerzas de seguridad han tenido una influencia decisiva en el resultado de un conflicto no violento.

38 Anika Binnendijk and Ivan Marovic, “Power and Persuasion: Nonviolent Strategies to Influence State Security Forces in Serbia (2000) and Ukraine (2004),” in *Communist and Post-Communist Studies* 39, no. 3 (September 2006): 411–429.

39 Chenoweth and Stephan, *Why Civil Resistance Works*, 48.

TABLA 14: Campañas no violentas con deserciones significativas dentro de las fuerzas de seguridad

Campaña	Año
Revolución no violenta contra el Shah Mohamed Reza Pahlavi en Irán	1978–79
Campaña contra la dictadura militar chilena	1985–1988
Poder popular en Filipinas	1983–1986
Resistencia no violenta contra Augusto Putsch en la Unión Soviética	1990
Revolución Bulldozer en Serbia	2000
Revolución Naranja en Ucrania	2004
Revolución Jazmín en Túnez	2011
Levantamiento de Burkinabé contra el presidente Blaise Compaoré en Burkina	2014
Revolución de Terciopelo en Armenia	2018
Levantamiento popular contra el presidente Evo Morales en Bolivia	2018–2019
Revolución de las Sonrisas en Argelia	2019–2020

La investigación de Chenoweth y Stephan no se enfoca en las deserciones individuales rutinarias de las fuerzas de seguridad, ni tampoco vincula las tasas de éxito de las campañas con las deserciones de los líderes del poder judicial, la comunidad empresarial, los partidos políticos, los medios estatales, las burocracias, las instituciones religiosas o de las respetadas figuras culturales. Sin embargo, como norma estándar, podemos concluir que dentro de un régimen autoritario todas las deserciones son útiles para los activistas a favor de la democracia.

Es significativamente más difícil lograr la deserción de los aliados más cercanos del tirano que movilizar a los ciudadanos promedio para que participen en un conflicto no violento. Un disidente que tiene dudas puede retirarse después de participar en un solo encuentro táctico no violento contra el tirano. Sin embargo, una vez que un doblepensador latente prominente surge como un doblepensador revelado, no hay vuelta atrás. Cuando las lealtades clave cambian, estas se mantienen en toda la duración del conflicto.

A medida que crece el número de participantes en la campaña,

también crecerá el número de desertores potenciales. Por el contrario, a medida que se reduce la participación en la campaña, los doblepensadores latentes optarán por permanecer ocultos hasta que perciban un cambio de impulso a favor de los disidentes. Esta es la razón por la que es más probable que las deserciones ocurran en las etapas intermedias o posteriores de los conflictos no violentos.

¿Cuáles son los tipos de argumentos que alientan a los ciudadanos a desertar de un régimen tiránico? No existe una fórmula o un enfoque único para todos los potenciales desertores que están asumiendo riesgos únicos. Gene Sharp concibió e identificó cuatro mecanismos de cambio en el curso de todo un conflicto que son desencadenados por los movimientos de resistencia civil exitosos.⁴⁰ Cada uno de estos mecanismos describe una forma en que las campañas de resistencia civil pueden alterar las actitudes y el comportamiento de un individuo, y describen acertadamente cuatro formas en las que se induce a que un desertor renuncie públicamente a la tiranía:

- Conversión;
- Acomodo;
- Coerción;
- Desintegración.

■ CONVERSIÓN

En la conversión, un movimiento puede persuadir a una persona o grupo de que vale la pena apoyar su causa solo por los méritos. Los potenciales desertores comienzan siendo leales al régimen. Durante un importante tiempo de sus vidas habrán trabajado duro para que el régimen tenga éxito. Para convencer a un doblepensador latente de que renuncie a esa misión, los disidentes inicialmente deben crear una disonancia cognitiva. Esto requiere múltiples contactos. Si se quieren lograr conversiones, aquellos que encabezan los esfuerzos de resistencia civil deben cultivar activamente a los posibles desertores. Los activistas a favor de la democracia continuamente deben expandir la lista de conversos potenciales a través del diálogo fre-

40 Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action, Part Three: The Dynamics of Nonviolent Action* (Boston, MA: Porter Sargent Publishers, 1973).

cuenta con aquellos que podrían ser proclives a la desertión.

A través de tácticas no violentas que alteren el statu quo, y de una comunicación culturalmente empática, una campaña de resistencia civil puede crear disonancia cognitiva en personas aparentemente leales. Los potenciales desertores gradualmente no solo se vuelven más sensibles a las mentiras en las que se basa el régimen, sino que comienzan a darse cuenta de que dicho gobierno está explotando a las personas, ellos incluidos, para su propio beneficio. Las personas clave pueden comenzar a ver el movimiento no violento como el verdadero representante de las aspiraciones populares. Durante el proceso de conversión, la esperanza y la confianza comienzan a reemplazar la desesperación y la desorientación. Los doblepensadores comienzan a revelarse en mayor número a medida que disminuyen los riesgos de conversión. A medida que las vulnerabilidades del tirano se hacen más evidentes, aumenta la confianza en las posibilidades de éxito de la campaña.

■ ACOMODO

Acomodo significa que una persona o grupo hace un análisis del costo-beneficio y decide que su propio interés lo lleva a alejar su lealtad del régimen. Esto sucede frecuentemente entre empresarios y otras élites económicas que, durante el desarrollo de un movimiento de resistencia civil, se dan cuenta de que pueden perder mayores cantidades de dinero si continúan aliándose pasiva o activamente con el régimen. Debido a que los dueños de negocios principalmente están preocupados por mantener el valor de sus intereses económicos, el apoyar al autoritario se convierte más en una cuestión de conveniencia que de principios. Es posible que, si el tirano se vuelve más opresor, el dueño del negocio se dé cuenta de que acomodarse a las demandas de una campaña de resistencia civil a través de la desertión es la forma más efectiva de proteger su posición financiera. Cuando una campaña de resistencia civil pone en peligro los intereses económicos tanto de los propietarios como de los trabajadores, la disyuntiva de mantener la complicidad con el régimen inmoral del tirano se vuelve aún más urgente.

■ COERCIÓN

La coerción tiene lugar cuando aquellos que se oponen activamente a una campaña de resistencia civil se apartan de un tirano por temor

a las consecuencias de seguir apoyándolo. Esto puede suceder cuando los antiguos aliados se convencen de que el gobierno de un tirano va a terminar, por lo que su actual lealtad ya no es la opción más segura. En cambio, comienzan a preguntarse cuál sería la mejor forma de posicionarse ante lo que parece una victoria inevitable de la resistencia civil seguida de un período de transición. Hay muchos casos de partidarios leales que terminaron por desertar cuando comenzaron a sentir que el tirano estaba acabado, lo que a su vez lo debilita aún más para finalmente convertirlo en una profecía autocumplida.

■ DESINTEGRACIÓN

Con la desintegración, un régimen se desmorona rápida e incontrolablemente. En este caso, no queda ningún régimen al que ser leal. Esta suele ser una situación peligrosa para los disidentes, a menos que puedan llenar rápidamente el vacío de poder con un plan de transición popular y alcanzable. Al no tener la claridad sobre la forma de gobierno que debería establecerse, los simpatizantes del régimen anterior, así como los militares, pueden organizarse para constituir un nuevo régimen, intentar un golpe de estado y tratar de “restaurar la estabilidad” a través de la fuerza de las armas. Para protegerse contra esta posibilidad, los activistas a favor de la democracia pueden aumentar el diálogo con aquellos a quienes ubicaron como desertores potenciales. También pueden desarrollar un proceso de transición y un plan en las primeras fases de su campaña, lo que puede servir como modelo cuando sea necesario.

A lo largo del tiempo, estos mecanismos de cambio describen cómo las deslealtades pueden descomponerse y estallar para debilitar las dictaduras. Por eso no todas las deserciones comienzan con actos necesariamente públicos y evidentes. Las deserciones pueden simplemente ser la ejecución de órdenes de manera lenta o ineficiente. De igual forma, pueden incluir actos anónimos de sabotaje, la pérdida deliberada de documentos importantes, o hasta negociaciones clandestinas con los líderes de movimientos de resistencia civil pasándoles información y recursos. La mayoría de estos actos de deserción sutiles y de bajo nivel son increíblemente difíciles de descubrir o confrontar para un régimen. Mientras la insubordinación abierta es fácil de identificar y castigar, la incompetencia

deliberada y la desobediencia secreta son mucho más difíciles de contrarrestar.

Las deserciones de un grupo o subgrupo pueden acelerar las deserciones de otros. El economista y politólogo Timur Kuran explica que aquellos que están insatisfechos (por cualquier motivo) con un régimen se enfrentan a una simple elección entre expresar públicamente su verdadera preferencia (estar en contra del régimen) o falsificar su verdadera preferencia al expresar su apoyo al régimen.⁴¹ Las personas que eligen ocultar sus verdaderas preferencias enfrentan un costo psicológico interno. Seguirán obedeciendo al régimen hasta que los riesgos externos de hacerlo excedan los beneficios de expresar sus verdaderas preferencias.

Diferentes personas tienen diferentes umbrales de tolerancia al riesgo cuando se trata de exponer su verdadera preferencia. Para algunos, el costo psicológico interno de la continua falsificación de sus preferencias es tan alto, que al principio del conflicto no violento deciden expresar sus verdaderos sentimientos contra el régimen. Mientras hacen esto, comienzan a cambiar los cálculos de otros espectadores que también están involucrados en la falsificación de sus preferencias. A medida que los espectadores comienzan a ver que más y más personas desertan, ellos también deciden desertar. Mientras más personas desertan, se considera que los beneficios de la deserción superan los beneficios de la obediencia continua al régimen.

Mientras fui presidente de Freedom House entre los años 2005 y 2009, uno de mis copresidentes fue Mark Palmer. Mark fue un ícono estadounidense para el avance de la democracia. Su famoso libro, *Breaking the Real Axis of Evil: How to Oust the World's Last Dictators by 2025*, estuvo motivado por los mismos valores que los de este volumen. Mark fue embajador de los Estados Unidos en Hungría durante los trascendentales años de 1986 a 1990. Me dijo que durante este período volátil el ministro de propaganda húngaro se le acercó. Al ver la amenaza a su posición, le preguntó a Mark qué trabajo podría hacer en una Hungría poscomunista. Mark tuvo una respuesta rápida: "Deberías iniciar una empresa de comunicaciones, desde luego." Mark me dijo que eso fue precisamente lo que terminó haciendo el ex ministro de propaganda. Hay que pensar en el consuelo que las palabras de Mark debieron haber sido para él.

41 Timur Kuran, *Private Truths, Public Lies* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995).

Su miedo al abismo, a alguna mal definida pero peligrosa “justicia de transición,” se disolvió y fue remplazado por la esperanza y optimismo en su futuro. Esto le permitió al ministro de propaganda dejar de aferrarse a su papel instrumental al apoyar un liderazgo comunista cada vez más ilegítimo.

Kuran etiqueta el punto en el que una persona elige expresar su verdadera preferencia contra un régimen como un “umbral revolucionario.” Señala que, aunque diferentes personas tienen diferentes umbrales revolucionarios, pueden ocurrir deserciones en cascada a medida que aquellos con umbrales más bajos comienzan a desencadenar las deserciones de aquellos con umbrales más altos. Algunas personas pueden estar dispuestas a desertar si creen que el uno por ciento de la población ya lo está haciendo. A medida que esas personas con un umbral revolucionario del “uno por ciento” se unan al movimiento, su participación elevará la participación total del movimiento al dos por ciento de la población. A su vez, esto activa a personas con un umbral revolucionario del “dos por ciento,” cuya participación eleva la participación total del movimiento al tres por ciento de la población, lo que desencadena la siguiente ronda de deserciones, y así sucesivamente. Las respuestas a ciertas preguntas de la lista de control son fundamentales para catalizar las vías hacia la deserción. Estas incluyen la participación civil (pregunta 5 de la lista de control), la disciplina no violenta (pregunta 2 de la lista de control) y la planeación estratégica (pregunta 3 de la lista de control).

Chenoweth y Stephan muestran que altos niveles de participación civil aumentan significativamente la probabilidad de deserciones dentro de las fuerzas de seguridad. Las autoras encuentran que “para las campañas no violentas, la probabilidad de deserciones de las fuerzas de seguridad aumenta constantemente a medida que crecen el número de miembros en la campaña de resistencia”, y que “las campañas no violentas más grandes tienen alrededor de un 60 por ciento de posibilidades de producir deserciones en las fuerzas de seguridad, un aumento de más del 50 por ciento sobre las campañas no violentas más pequeñas.”⁴² Mientras más personas participan en una resistencia civil, más lazos tendrán con los partidarios del régimen, ya sea por parentesco o afiliaciones personales o profesionales. Todos estos puntos de contacto pueden utilizarse para

42 Chenoweth and Stephan, *Why Civil Resistance Works*, 48.

ejercer influencia y provocar deserciones.

Otro aspecto de la Lista de control que ayuda a tener deserciones es el mantener la disciplina noviolenta. El partidario de un tirano nunca señalará su intención de desertar si se siente amenazado físicamente. Además, debido a que la disciplina noviolenta se correlaciona con altos niveles de participación pública en los movimientos, el mantenimiento de la disciplina noviolenta también puede contribuir indirectamente a inducir deserciones..

Por el contrario, si bien las deserciones de las fuerzas de seguridad pueden ocurrir y ocurren en medio de insurgencias violentas, esto sucede con menos frecuencia. Esto tiene sentido por varias razones. De hecho, las insurgencias violentas pueden aumentar la cohesión entre un régimen y sus simpatizantes, los cuales se sienten unidos por una amenaza común. Es poco probable que las fuerzas de seguridad crean que estarán a salvo de represalias si cambian su lealtad a una insurgencia violenta.

Cada estrategia para ganar campañas de resistencia civil deberá considerar una planificación detallada para maximizar las deserciones a través de una secuencia consciente de tácticas. Se debe apuntar a cada grupo potencial y sus miembros individuales, así como hacer múltiples contactos. No es una expectativa realista pensar que un solo compromiso transformará a los doblepensadores latentes en disidentes activos. Hay ocasiones en las que las personas están maduras para esta transformación, pero también necesitan un estímulo adicional. Las ideas controvertidas necesitan tiempo para madurar en la conciencia individual. Por lo general, esto pasa por cuatro fases:

- ¿Deserción? Para mí es una idea terrible llena de peligro.
- ¿Deserción? He oído que esta es una posibilidad para otros.
- ¿Deserción? Todo el tiempo supe que esto tenía sentido.
- ¿Deserción? Esta fue mi idea desde el principio.

Para entender cómo impulsar las deserciones, un primer paso crítico es la búsqueda y evaluación de hechos. Cuanto más familiarizados estén con los miembros del grupo particular en el que los activistas a favor de la democracia quieren influir, mejor equipados estarán esos activistas para desarrollar tácticas y comunicaciones efectivas y personalizadas. El conocimiento detallado de las tendencias individuales es crucial.

Para ser exhaustivo, se debe desarrollar un plan de interacción para cada grupo, subgrupo e individuo que apoya a la tiranía. Luego, se deben establecer prioridades sobre quiénes deberían ser los principales objetivos para la deserción. La flexibilidad en la selección de objetivos también es clave, ya que el éxito o el fracaso de cualquier táctica puede determinar con qué doblepensadores latentes hay que hablar a continuación.

Es muy probable que nada se correlacione mejor con el éxito de una campaña no violenta que expandir el diálogo con una cohorte de doblepensadores latentes. Mientras el movimiento experimente un impulso positivo, puede continuar impulsando una ola imparable de deserciones de las que es poco probable que un tirano se recupere.

PREGUNTA **#8**

¿Es probable que surja un orden político posconflicto congruente con los valores democráticos?

Es más probable que una campaña exitosa contra un régimen tiránico conduzca a la democracia si está impulsada por una resistencia civil. Los disidentes pueden confiar en ello, ya que hay muchas fuentes de información que respaldan esta afirmación. Una de ellas es un importante estudio realizado por el académico Jonathan Pinckney, quien estudió 331 transiciones entre regímenes no democráticos, de las cuales 78 fueron inducidas por la resistencia civil.⁴³

Al comentar sobre la variedad de países en los que la resistencia civil impulsó una transición política, Pinckney encuentra que “los países son muy diversos. Esta no es simplemente una historia latinoamericana, o africana, o europea, sino la historia de un fenómeno global que ha tenido efectos profundamente transformadores.”⁴⁴

Después de realizar un análisis estadístico, su conclusión clave es que:

Los efectos independientes de la resistencia no violenta en la democracia son sustanciales... si la resistencia no violenta inicia una transición, entonces se duplican las probabilidades de que al finalizar dicha transición el país tenga al menos un nivel mínimo básico de

43 Jonathan Pinckney, *When Civil Resistance Succeeds: Building Democracy After Popular Nonviolent Uprisings* (Washington, DC: ICNC Press, 2018).

44 Pinckney, *When Civil Resistance Succeeds*, 27.



Gandhi llega a Gran Bretaña para negociar después de la exitosa Marcha de la Sal por la Independencia de la India, 1931.

pueden querer tasas hipotecarias más baratas y la continuación de los subsidios para vender sus productos a precios adecuados. Las personas en áreas urbanas pueden estar preocupadas por el agua limpia y la mejora de la seguridad pública. Los sindicatos del sector público pueden exigir edades de jubilación más tempranas y pensiones más lucrativas. Los padres que trabajan pueden querer mejores perspectivas laborales y salarios mínimos. Los estudiantes pueden exigir apoyos en becas y más garantías de empleo después de graduarse. Los ancianos pueden priorizar precios de medicamentos más bajos y atención médica económica. Esta lista puede crecer mientras nadie esté seguro de quién o cómo se priorizarán estas preocupaciones cuando termine el conflicto.

Preocuparse desde el principio por las minucias de los problemas locales puede agotar la energía de una campaña. Incluso los conflictos de interés menores entre disidentes pueden ser explotados por un tirano astuto. Si los disidentes discuten frecuentemente sobre futuras recompensas, la confianza puede llegar a erosionarse.

A medida que la necesidad psicológica de certeza sobre el futuro inevitablemente crezca, satisfacer esta necesidad será difícil para los líderes preocupados por debilitar al tirano. Si no hay confianza de que el liderazgo de un movimiento logrará una transición ordenada que mejore la vida de las personas, es posible que en algún

momento la gente priorice su deseo de un bienestar material estable ofrecido por el tirano (aunque sea escaso) sobre la opción de una mal definida transición hacia la “democracia.”

Además, entre más tensiones surjan entre los activistas a favor de la democracia, menos probable será que los doblepensadores latentes se revelen. Por otro lado, algunas ideas generalmente aceptadas sobre lo que será el orden posconflicto puede despertar entre los partidarios clave del régimen existente la confianza para desertar.

En algunas circunstancias, los organizadores de una campaña de resistencia civil puedan necesitar ceder ante los líderes políticos que serán importantes para inspirar a la población a aceptar un orden post tiránico. En la década de 1980, durante la lucha contra el *apartheid* en Sudáfrica, hubo 300 grupos civiles que actuaron como sustitutos de los líderes del Congreso Nacional Africano (ANC, por sus siglas en inglés) que estaban en la cárcel. De hecho, los que continuaron encarcelados fueron los beneficiarios de la campaña de resistencia civil, a pesar de no haber necesariamente adoptado la estrategia que posteriormente los liberó. Nelson Mandela nunca renunció al uso de la violencia para acabar con el *apartheid*. A pesar de su estatus respetado, el liderazgo del movimiento contra el *apartheid* se comprometió a participar en una campaña de resistencia civil tras la frustración de su infructuosa confianza hacia la violencia guerrillera en la década de 1970. Uno de los mejores ejemplos de la nueva cara del conflicto no violento de la década de 1980 fue el boicot de consumidores de Port Elizabeth liderado por Mkhuseleli Jack, como se documenta en la película *A Force More Powerful*.⁴⁶

Si bien la apertura de Mandela al uso de la violencia contra el *apartheid* no fue estratégicamente sólida, no se debe menospreciar su importante papel y genialidad una vez que salió de la cárcel. Tuvo tanto éxito en su política, que puso en marcha una transferencia de poder no violenta que culminó en las elecciones libres que lo convirtieron en el primer presidente de Sudáfrica después del *apartheid*.

Uno de los disidentes más destacados de Irán afirma que millones de ciudadanos iraníes que se oponen al régimen están

46 El documental está disponible en varios idiomas en el siguiente enlace:
<https://www.nonviolent-conflict.org/force-powerful-english/>.

de acuerdo con la democracia, el laicismo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la igualdad de derechos civiles para todos los iraníes (independientemente de su religión, sexo o etnia) y en el compromiso de una campaña de resistencia civil para derrocar a los mulás y evitar la lucha armada. Señala que también hay áreas de desacuerdo o áreas donde las personas “están de acuerdo en estar de acuerdo” en el futuro. Estos incluyen si el gobernante del país será un rey o un presidente electo en la futura democracia iraní, y los detalles de la gestión del país por parte del pueblo, incluyendo la forma en que se distribuirá el poder en las distintas regiones.

El conocido disidente y autor Bill Moyer observa que los movimientos deben obtener al menos dos victorias: primero, deben derrotar aquello a lo que se oponen y, segundo, deben ganar lo que defienden. No hay un manual predeterminado para vincular las dos victorias.

En la medida de lo posible, las tácticas no violentas deben diseñarse para fomentar el comportamiento cooperativo entre aquellos con posibles intereses divergentes en una sociedad post tiránica. La confianza surgirá después de que personas con prioridades diferentes se muevan a la par cuando haya que asumir riesgos durante el conflicto no violento.

En 2005, fui coautor del estudio *How Freedom is Won: From Civic Struggle to Durable Democracy*, en donde se revisaron 67 transiciones durante los 33 años anteriores y se concluyó lo siguiente:

Internamente, las coaliciones civiles de amplia base son entornos para el compromiso, el terreno común y la autodisciplina. A medida que los grupos separados aprenden a trabajar con otros que tienen creencias políticas diferentes, se crea una base para el intercambio tolerante, un componente crucial de la democracia. Al mismo tiempo, los movimientos civiles de masas se convierten en una escuela importante para la preparación de los futuros líderes civiles, políticos, formadores de opinión y líderes gubernamentales en el período posterior a la transición. Se convierten en un mecanismo para el surgimiento de una nueva cohorte de liderazgo, a menudo creando un grupo de talentos que puede sostener la transición hacia la libertad.

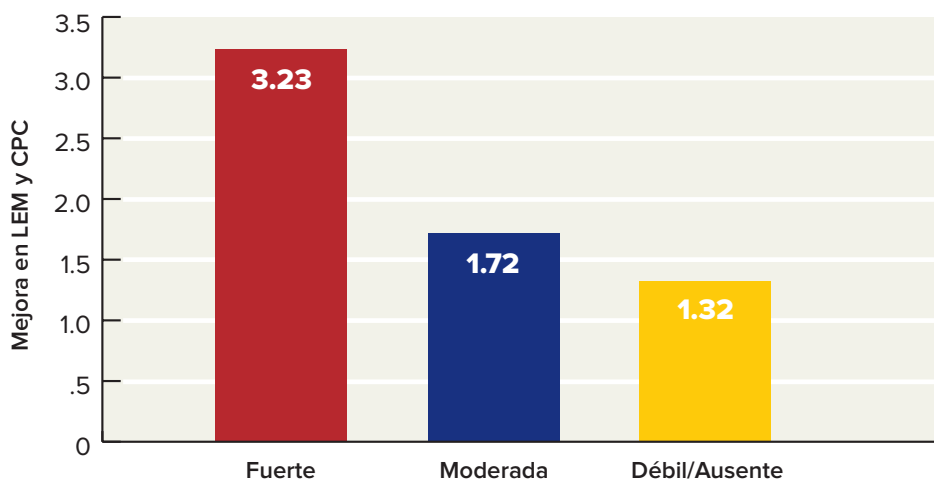
En resumen, las coaliciones democráticas de amplia base pueden

imbuir a los líderes y activistas con los principios y la experiencia que contribuyen a una gobernabilidad democrática exitosa.⁴⁷

FIGURA 18: Cuanto más fuerte sea una coalición cívica no violenta, mayores serán las ganancias por la libertad

Fuente: Karatnycky and Ackerman, *How Freedom Is Won*, 18.

LEM = “Libertad en el Mundo” CPC = “Calificación Promedio Combinada” (promedio del puntaje LEM en derechos políticos y libertades civiles. Los puntajes se hacen en una escala del 1 al 7: 1 representa el valor más alto de libertad y 7 el más bajo.)



La Figura 18 clasifica las 67 transiciones en tres categorías según la fuerza de las coaliciones cívicas: fuerte, moderada y débil/ausente. El estudio analizó los avances en derechos políticos y libertades civiles utilizando las puntuaciones de la Calificación Promedio Combinada (CPC) de Freedom House en el índice Libertad en el Mundo.⁴⁸

Las calificaciones promedio combinadas para cada país, aplicadas de manera uniforme año tras año, se pueden agregar de manera única para ilustrar las tendencias mundiales en el estado de la democracia. Por ejemplo, supongamos que el país libre promedio tiene una puntuación de 2 y el país no-libre promedio tiene una puntuación de 6, la diferencia entre libre y no-libre es de aproximadamente 4

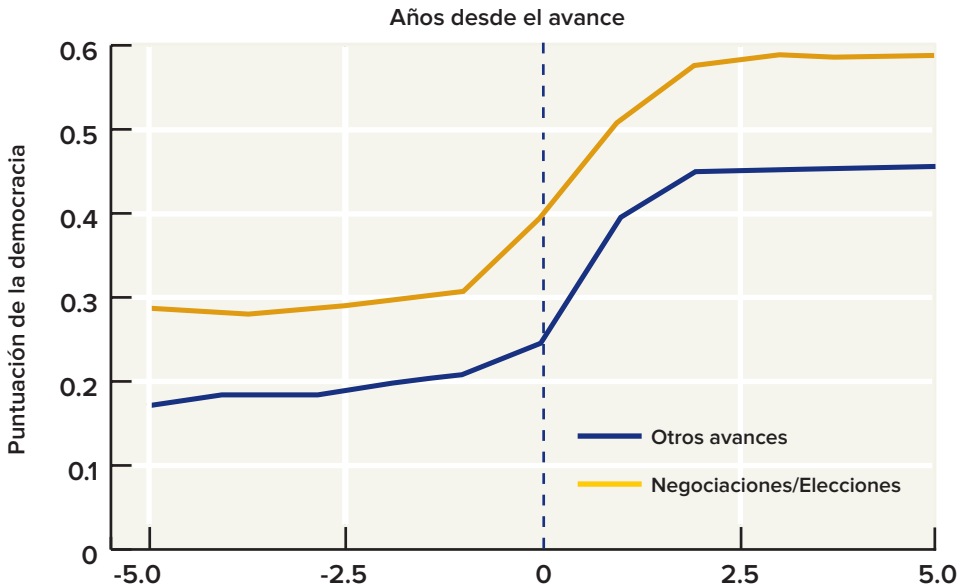
47 Adrian Karatnycky and Peter Ackerman, *How Freedom Is Won: From Civic Struggle to Durable Democracy* (Washington, DC: Freedom House, 2005), 12.

48 Cada año, desde 1972, Freedom House clasifica a cada país del 1 (más libre) al 7 (menos libre). Allí asignan las calificaciones en dos matrices—derechos políticos y libertades civiles—como se define en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. El promedio de estos dos números es la calificación promedio combinada (CPC). Por ejemplo, desde su creación, Corea del Norte nunca ha mejorado su clasificación de doble siete, que es un CPC de 7.

FIGURA 19: Niveles de democracia promedio a través de diferentes avances

Fuente: Jonathan Pinckney, *How to Win Well: Civil Resistance Breakthroughs and the Path to Democracy* (Washington, DC: ICNC Press, 2021), 12.

Una línea vertical discontinua indica el año del avance. La democracia se mide utilizando la puntuación de Poliarquía del proyecto Varieties of Democracy (Coppedge et al.2018), que va de 0 (nada democrático) a 1 (totalmente democrático).



puntos.

Los puntajes de Freedom House para países con coaliciones fuertes son 3,23 más altos (en una escala de 7 puntos) al final que al comienzo de un conflicto no violento, lo que representa un salto masivo en el estado de la democracia: un paso casi total entre el menos libre y el más libre. Las puntuaciones de los países con una coalición débil vieron solo un aumento de 1,32. Cuanto mayor sea la fuerza de la coalición durante el conflicto no violento, más democrática será la sociedad posterior al conflicto. Si todos los países considerados menos libres en el balance experimentaran hoy este salto de 3,23 en la clasificación, se desvanecerían las amenazas más peligrosas para el orden mundial y la paz.

A medida que un tirano pierde legitimidad, las discusiones sobre el futuro de la democracia entre los activistas a favor de la democracia y los ciudadanos a los que representan deberían aumentar en frecuencia y especificidad. El reconocimiento general de que la probabilidad de victoria está aumentando significa que la cam-

pañña de resistencia civil debería ser capaz de tolerar más desacuerdos. Una habilidad de liderazgo crucial es manejar el momento y la forma en que estas tensiones se expresan a medida que se inicia la transición hacia un nuevo orden democrático.

Un factor de riesgo final que puede descarrilar un resultado democrático es cuando los tiranos y sus leales se niegan a aceptar la derrota. ¿Qué posibilidades hay de un resurgimiento de la suerte del tirano que pueda crear nuevas fisuras dentro de la población y entre los disidentes?

Para evitar este tipo de reversión en la última etapa, se necesita algún acontecimiento que marque el final del conflicto. Pinckney ha identificado seis eventos de “avance” que permitieron que las campañas de resistencia civil “pasaran de las calles a los pasillos del poder... dando como resultado... un cambio significativo en el régimen actual.”⁴⁹ Estos son:

- Negociaciones nacionales entre la oposición y el régimen antidemocrático
- Elecciones nacionales competitivas
- Renuncia del jefe del régimen antidemocrático
- Intervenciones externas
- Golpe de Estado (violento o pacífico)
- Avasallando al régimen antidemocrático⁵⁰

La Figura 19 muestra que dos acontecimientos de avance en particular ofrecen los mejores prospectos para la gobernabilidad democrática a largo plazo: las negociaciones y las elecciones nacionales competitivas.⁵¹

Los activistas a favor de la democracia deben esperar que la comunidad internacional continúe siendo útil para promover elecciones libres y justas y negociar la paz.⁵²

49 Jonathan Pinckney, *How to Win Well: Civil Resistance Breakthroughs and the Path to Democracy* (Washington, DC: ICNC Press, 2021), 5.

50 Este es el equivalente al mecanismo de Sharp cuando la tiranía se desintegra.

51 Pinckney, *How to Win Well*, 13.

52 Para una discusión más detallada sobre el papel de la comunidad internacional, consulte la Declaración de Principios Globales por la Red Global de Monitores de Elecciones Locales (GNDEM, por sus siglas en inglés), la cual tiene 251 organizaciones miembros en 89 países y territorios, y el reciente artículo “Mediating Mass Movements” por María Stephan, el cual analiza el valor de los negociadores externos en la mediación del final de una campaña noviolenta. <https://www.hdcentre.org/wp-content/uploads/2020/09/Mediating-Mass-Movements.pdf>.

Es posible que el millón de personas que viven bajo los regímenes más tiránicos se vuelvan significativamente más conscientes de las posibilidades de la resistencia civil. Mientras este número puede parecer bajo en comparación con los miles de millones de ciudadanos en este planeta, es una estadística aterradora para los autoritarios, especialmente porque este número puede seguir aumentando rápidamente.

Capítulo Cinco

CÓMO LOS DISIDENTES AUMENTAN LA CONFIANZA:

Ejercicio de la lista de control para la libertad

Si se utilizan adecuadamente, las preguntas de la lista de control descritas en los capítulos anteriores pueden convertirse en una extraordinaria herramienta de entrenamiento para los disidentes. Estas preguntas proporcionan el siguiente paso lógico para los egresados de los talleres de resistencia civil, permitiéndoles escalar el desarrollo de habilidades entre otros activistas a favor de la democracia mientras permanecen dentro de sus propios países. Pero, ¿la lista de control también puede ser utilizada por disidentes que nunca antes han asistido a un taller? La respuesta es sí, y esto tiene importantes implicaciones para las futuras perspectivas de la democracia en el mundo.

El programa de un taller de resistencia civil tradicional ofrece a los participantes individuales el foro más eficiente para obtener ideas generalizables sobre el conflicto no violento. Las ocho preguntas de la lista de control tienen el potencial de desarrollar la claridad y el consenso de grupo sobre el mejor camino hacia la victoria en cualquier momento específico de una campaña de resistencia civil. Lo que es más importante, ese camino puede ser descubierto por activistas a favor de la democracia originarios sin la necesidad de depender del consejo de los llamados expertos fuera del país.

En el período comprendido entre la finalización de mi doctorado y la publicación de mi primer libro, pasé quince años trabajando en Wall Street. Durante la mayor parte de ese tiempo fui director de mercados de capital de un destacado banco de inversión. Fue un trabajo fascinante que me expuso a ejecutivos talentosos de una

amplia variedad de industrias, incluyendo manufactura, servicios, tecnología, alimentos, atención médica y medios. Me di cuenta de que todos tenían un problema común: cómo elegir a los mejores empleados de los diversos departamentos; como desarrollo de productos, marketing, finanzas, recursos humanos y legales, y luego persuadirlos para que se comprometieran a resolver los problemas de los demás.

Un enfoque común era convocar a un retiro íntimo de uno o dos días que implicaba tres pasos. El primer paso era crear conciencia mutua de las necesidades y limitaciones de cada uno. El siguiente paso era hacer una lluvia de ideas sobre las mejores oportunidades para el comportamiento cooperativo. El paso final era el de comprometerse entre sí en la ejecución de tareas específicas que conducirían a soluciones coordinadas en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Nuestra firma pasó por un ejercicio similar. Nuestro director ejecutivo ordenó que los miembros clave de los departamentos de finanzas corporativas y de alto rendimiento se reunieran durante 36 horas. El propósito era descubrir nuevas formas de hacer crecer nuestros ingresos de banca de inversión lo más rápido posible. Al principio hubo reticencia a perder el tiempo en ideas abstractas en lugar de centrarse en transacciones específicas que requerían atención inmediata. Sin embargo, después de que terminaron las 36 horas, todos en la sala reconocieron el valor de lo vivido en conjunto. Durante un período de diez años, la empresa pasó del puesto vigésimo sexto en ingresos de banca de inversión al número uno.

El Ejercicio de la lista de control para la libertad fue diseñado para reflejar la sesión de 36 horas que experimenté como financiero. Sin depender de la experiencia externa, espero que los disidentes que colaboren durante un corto período de tiempo similar encuentren formas de mejorar drásticamente su posición competitiva frente a sus adversarios tiránicos. La construcción de cultura sólida y confiada de trabajo en equipo creará una ventaja competitiva insuperable. Tiranos del mundo, tengan cuidado cuando un millón de activistas a favor de la democracia completen el ejercicio.

Muchas veces en este libro se ha señalado que el mayor activo del tirano es la desorientación de la población. Lo que sigue a continuación es un antídoto: el ejercicio de lista de control para la libertad.

El Ejercicio de la lista de control tiene cinco fases:

- Organizativa
- Introductoria
- Evaluación
- Innovación
- Compromiso

■ FASE ORGANIZATIVA

La primera fase implica actividades de preparación. Estas incluyen el nombramiento de un facilitador (y tal vez un asistente), el reclutamiento de participantes y la búsqueda de un lugar de reunión.

El deber principal del facilitador es asegurarse que las ideas de cada participante se comuniquen de manera completa y precisa. Es útil, aunque no obligatorio, que el facilitador tenga un conocimiento profundo de la resistencia civil. Obviamente, una fuente de facilitadores serían las personas que han estado expuestas al contenido de la resistencia civil en el pasado, aunque no todos los disidentes son necesariamente los mejores facilitadores.

El facilitador es responsable de reclutar a veinte personas para una sesión de 36 horas. Lo óptimo es que los participantes representen a un conjunto de intereses ampliamente diversificado. Cuanto mayor sea la probabilidad de desacuerdos intensos, mejor. ¿Por qué? Porque las fricciones tempranas pueden evolucionar hacia niveles más altos de comprensión y confianza mutua. Los incidentes de transformación entre los participantes son parte de lo que hace tan poderoso al Ejercicio de la lista de control.

El facilitador debe hablar con anticipación con todos los participantes para tener una idea de sus antecedentes y perspectivas, y para generar confianza. Es particularmente importante determinar si cada participante ha considerado cuidadosamente y aprecia la utilidad de los cinco mensajes enumerados en el Capítulo 2 (consulte la Tabla 4). El papel del facilitador incluirá asegurarse de que los desacuerdos no arruinen el ejercicio. El conocer las motivaciones de cada participante puede volverse fundamental para sacar a la superficie las tensiones de manera constructiva, y también para ayudar a resolverlas.

La próxima obligación del facilitador es encontrar un lugar para reunirse en persona. Esto puede requerir la búsqueda de financia-

miento. En primer lugar, la ubicación debe estar protegida de interferencias externas. El lugar debe ser lo suficientemente espacioso para acomodar a todos los participantes juntos, así como poder deliberar individualmente en privado. Además, durante las 36 horas, los participantes deben tener acceso a las comodidades necesarias para mantenerse completamente concentrados en la tarea que tienen entre sus manos.

El facilitador también debe traer grandes hojas en caballetes y marcadores gruesos para transcribir lo que se dice. A medida que cada hoja se llena de información, debe pegarse en la pared para que cada participante pueda realizar un seguimiento de las ideas de otros participantes. Finalmente, el facilitador debe asegurarse que cada participante tenga suministros adecuados de papel y bolígrafos para realizar sus tareas individuales.

■ FASE INTRODUCTORIA

El propósito de la fase introductoria es hacer que los participantes se sientan cómodos con respecto a las personas presentes en la sala y por qué están calificadas para estar ahí. También es el momento de asegurar que cada participante tenga claro los conceptos clave de la resistencia civil. Como mínimo, los participantes deben leer este libro y absorber las cinco ideas que los disidentes necesitan saber en el Capítulo 2.

Este ejercicio no logrará su potencial si los participantes no tienen claro el significado de cada pregunta de la lista de control. Para lograr claridad durante la fase introductoria, puede ser útil pedir a los participantes que expresen sus dudas si creen que la lista de control no es clara, completa o realista. En esta etapa, la invitación a los participantes a ofrecer su crítica puede ayudar a que comprendan mejor el significado y el objetivo de cada una de las preguntas de la lista.

El diálogo activo le permitirá al facilitador aclarar a los participantes cuestiones de terminología (por ejemplo, explicar que la resistencia civil es diferente a la noviolencia) que pueden ser una fuente de confusión en las fases de evaluación e innovación.

Finalmente, el facilitador describirá lo que se espera de los participantes durante las fases de evaluación, innovación y compromiso.

■ FASE DE EVALUACIÓN

La fase de evaluación comienza cuando el facilitador le pide a cada participante que busque un lugar apartado para analizar la lista de control desde dos perspectivas en el siguiente orden:

- Primero, responder cada una de las preguntas de la lista de control con una puntuación entre 1 y 10. Un “sí” enfático sería un 10 y un “no” enfático sería un 1.
- A continuación, clasifique las Preguntas 1 a 4 de la lista de control (Construcción de capacidades) en orden de importancia. Un “1” sería el más importante y un “4” sería el menos importante.
- Finalmente, clasifique las Preguntas 5 a 8 de la lista de control (Navegando el conflicto) en orden de importancia. Un “1” sería el más importante y un “4” sería el menos importante.

No debe asumirse que las preguntas de la lista de control con el “no” más enfático son las más importantes para que el grupo las aborde. Aquí es donde el ejercicio de la lista de control puede ser más relevante. Si bien las preguntas de la lista de control se formularon asumiendo que tienen la misma importancia, solo los disidentes locales pueden otorgarles la prioridad adecuada para sus propias circunstancias.

El análisis individual debe realizarse en 45 minutos y luego el facilitador debe reunir a todo el grupo. Cada persona debe presentar sus clasificaciones y razonamientos mientras el facilitador registra los puntajes en las hojas grandes. Suponiendo que veinte participantes presentaran su información en cinco minutos cada uno, entonces todos los puntajes se pueden compilar en 100 minutos. La fase de evaluación se puede completar en menos de tres horas.

En cada fase es muy importante que los participantes individuales presenten sus puntos de vista con claridad y brevedad. No debe haber “dardos envenenados” de un participante para atacar las ideas de otro. Ya habrá mucho tiempo para el debate y la crítica rigurosa durante los descansos y comidas, y durante la fase de compromiso. El propósito de las fases de evaluación e innovación es extraer las mejores ideas de cada participante en función de sus experiencias exclusivas. Los acuerdos en los puntos de vista se reafirman solo cuando no son forzados y son espontáneos.

EJERCICIO DE LA LISTA DE CONTROL PARA LA LIBERTAD

CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES (PREGUNTAS 1 A 4)

- CLASIFIQUE LA IMPORTANCIA 1 - 4
- ¿La campaña de resistencia civil tiene naturaleza unificadora con respecto a aspiraciones, líderes y una estrategia para ganar?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**
 - ¿La campaña de resistencia civil diversifica sus opciones tácticas mientras mantiene la disciplina noviolenta?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**
 - ¿La campaña de resistencia civil está secuenciando tácticas para lograr la máxima disrupción con el mínimo riesgo?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**
 - ¿La campaña de resistencia civil descubre formas de hacer que el apoyo externo sea más valioso?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**

NAVEGAR EL CONFLICTO (PREGUNTAS 5-8)

- CLASIFIQUE LA IMPORTANCIA 1 - 4
- ¿Es probable que aumente el número y la diversidad de ciudadanos que se enfrentan a la tiranía?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**
 - ¿Es probable que la confianza del tirano en la eficacia de la represión violenta disminuya?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**
 - ¿Es probable que aumenten los posibles desertores entre los partidarios clave del tirano?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**
 - ¿Es probable que surja un orden político posconflicto congruente con los valores democráticos?
NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **SÍ**

■ FASE DE INNOVACIÓN

La fase de innovación se centra en las preguntas de la lista de control que los participantes consideran más importantes y se dedica a abordarlas una a la vez.

Al centrarse en una sola pregunta de la lista de control que el grupo eligió abordar, el facilitador le pide a cada participante que vaya a un lugar solitario durante 45 minutos y enumere sus cinco mejores ideas para corregir los hechos sobre el terreno para aumentar la puntuación de 1 a 10.

Luego, el facilitador reúne una vez más a los participantes y cada uno describe sus cinco mejores ideas. En la menor cantidad de palabras posible, el facilitador escribe sus ideas en las hojas del caballete. Con veinte participantes, el facilitador escribirá 100 ideas diferentes (cuando las ideas se superpongan, el facilitador podrá integrarlas, a discreción, en una sola idea). Cuando no haya más espacio para escribir, el facilitador debe arrancar la hoja superior y pegarla a la pared, para que todos puedan verla y consultarla fácilmente.

Luego, el facilitador le pedirá a cada participante que regrese a un lugar solitario durante 15 minutos, para observar todas las ideas para mejorar expuestas en la pared y elegir las cinco mejores que no sean las propias. Cuando se vuelvan a reunir, el facilitador pondrá una marca de verificación junto a cada una de las cinco opciones de los participantes que no sean las suyas, creando 100 marcas de verificación separadas. Entonces es posible que el facilitador escriba y clasifique en hojas separadas las 10 ideas con la mayor cantidad de marcas.

La fase de innovación se puede completar en menos de tres horas.

■ FASE DE COMPROMISO

En este punto, un gran nivel de convencimiento en los participantes se hace presente a medida que son testigos y evalúan los diferentes puntos de vista de sus colegas con respecto a lo necesario para vencer a sus adversarios. La fase de compromiso es menos estructurada y más subjetiva que las otras fases. Las fases anteriores le deben haber dado al grupo una idea de lo que se debe hacer para triunfar sobre el tirano. La fase de compromiso busca responder a la pregunta: ¿Quién de nosotros debería asumir la responsabilidad

de los pasos específicos para lograr este objetivo?

El encontrar respuestas a esta pregunta define el propósito del ejercicio de la lista de control para la libertad. Sin embargo, no hay respuestas correctas o incorrectas. Solo hay respuestas auténticas basadas en las respuestas de los participantes originarios frente a las respuestas inauténticas de quienes están fuera del conflicto y son inmunes a los riesgos de la represión de un tirano.

La separación entre lo auténtico y lo inauténtico requiere que los facilitadores sean disciplinados en su papel. Deben abstenerse de ofrecer sus propias opiniones tácticas o estratégicas y centrarse en fomentar la expresión de lo que los participantes consideran sus mejores ideas. Si cada idea es respetada y luego priorizada por los propios participantes, el resultado será una mayor confianza para actuar.

Las bases para una fase de compromiso exitosa se establecen en las primeras 24 horas. Los descansos y comidas de media hora permiten a los participantes preguntarse unos a otros y explorar áreas de acuerdo y desacuerdo, así como sus ideas sobre los próximos pasos para sus campañas de resistencia civil. La fase de compromiso permitirá expresar la energía y el entusiasmo acumulados a partir de las ideas ya probadas entre los participantes.

La fase de compromiso no necesita de un componente solitario. Se trata de una discusión grupal que por primera vez incluirá una intensa crítica y debate. La fase de compromiso termina cuando los participantes están satisfechos de que todos tienen tareas suficientes para mover el impulso del conflicto en su dirección.

Una medida del éxito será si después de unos meses los participantes eligen volver a convocar un futuro ejercicio de lista de control entre ellos para revisar su progreso. Esto demostrará que entienden que tienen un poder significativo para influir en el curso de su conflicto. También mostrará su determinación de volver a comprometerse con lo que debe hacerse en ese momento para maximizar las posibilidades de triunfo. Los ejercicios de la lista de control son una forma de confirmar simultáneamente el progreso y responder a las realidades cambiantes para el conflicto noviolento. Luego de experimentar el poder de las fases de evaluación, innovación y compromiso, estarán seguros de los resultados de pasar por esas fases nuevamente. Es posible que incluso quieran elegir su propio facilitador, lo que sería un indicador del deseo de

TABLA 16: El programa de 36 horas del Ejercicio de la lista de control

DÍA 1	
7:00 am – 8:00 am	Desayuno
8:00 am – 10:00 am	<i>Fase Introductoria</i>
10:00 am – 10:30 am	Descanso
10:30 am – 1:00 pm	<i>Fase de Evaluación</i>
1:00 pm – 2:00 pm	Almuerzo
2:00 pm – 4:30 pm	<i>Fase de Innovación</i> para la pregunta sobre la construcción de capacidades de la lista de control (45 minutos, 1:45 minutos)
4:30 pm – 5:00 pm	Descanso
5:00 pm – 5:45 pm	<i>Fase de Compromiso</i> para la pregunta sobre la construcción de capacidades de la lista de control (Sesión 1)
6:15 pm – 7:15 pm	Cena
7:15 pm – 9:00 pm	<i>Fase de Compromiso</i> para la pregunta sobre la construcción de capacidades de la lista de control (Sesión 2)
DÍA 2	
7:00 am – 8:00 am	Desayuno
8:00 am – 10:30 am	<i>Fase de Innovación</i> para la pregunta sobre la navegación del conflicto (45 minutos en solitario, 1:45 minutos en grupo)
10:30 am – 11:00 am	Descanso
11:00 am – 12:30 pm	<i>Fase de Compromiso</i> para la pregunta sobre la navegación del conflicto (Sesión 1)
12:30 pm – 1:30 pm	Almuerzo
1:30 pm – 3:00 pm	<i>Fase de Compromiso</i> para la pregunta sobre la navegación del conflicto (Sesión 2)
3:00 pm – 7:00 pm	Tiempo desestructurado (por ejemplo, el grupo puede decidir trabajar en la Innovación y Compromiso para otras preguntas de la lista de control)

convocar nuevos grupos por su cuenta.

Es posible aumentar drásticamente el número de personas expuestas a la resistencia civil a través del ejercicio de la lista de control para la libertad. Imagine que el número de participantes en

talleres presenciales y en línea⁵³ crece a 2.500 personas por año y que cada uno de ellos aprende a facilitar un ejercicio de la lista de control para la libertad de 36 horas. Si se comprometen a organizar cinco seminarios por año con 20 participantes cada uno en su propio país, es posible que dentro de cuatro años un millón de personas que viven bajo los regímenes más tiránicos estarán mucho más informadas sobre el potencial de la resistencia civil. Si bien este número puede parecer bajo en comparación con los miles de millones de ciudadanos de este planeta, es una estadística aterradora para los autoritarios, especialmente porque con el tiempo este número puede seguir aumentando.

Esto apunta a que el paso del tiempo es una de las ventajas más importantes que las campañas de resistencia civil tienen frente a las insurgencias violentas. Los líderes de las insurgencias violentas deben revertir rápidamente las primeras ventajas militares de un régimen.

Esto lo logran matando a la mayor cantidad posible de miembros de las fuerzas de seguridad del gobierno y creando desertores entre los demás. Sin embargo, si la ventaja militar del gobierno no se revierte rápidamente, la insurgencia violenta se verá expuesta a una violencia mayor que puede destruir su viabilidad.

Por el contrario, los movimientos no violentos pueden tomarse su tiempo. Pueden desescalar y luego escalar y nuevamente desescalar sus tácticas de resistencia. Pueden hacer un juego de desgaste a largo plazo contra un tirano, recogiendo las ganancias estratégicas incluso si su resistencia aparentemente se retira a espacios privados y familiares antes de resurgir públicamente con fuerza. A lo largo de todo este tiempo, el autoritario necesita permanecer alerta, manteniendo sus recursos comprometidos, lo que eleva los costos de tratar de mantener su control.

Los Ejercicios de la lista de control son una forma de confirmar el progreso y responder a las realidades cambiantes para el conflicto no violento simultáneamente.

53 Si las circunstancias lo permiten, la mejor opción para el ejercicio de la lista de control, es tener una reunión presencial. Esto fomentará el interés sostenido y la profundidad de la interacción entre los participantes. Sin embargo, si la salud pública, las limitaciones financieras, o los desafíos logísticos o de seguridad impiden una reunión presencial, las personas pueden tratar de organizar el ejercicio virtualmente si es posible y si se puede garantizar la comunicación. La plataforma que los participantes usen y cómo lo hagan dependerá de las implicaciones de facilidad de uso y de seguridad del país o países en los que se encuentran los participantes.

Una forma de mantener el campo de batalla fresco es proliferar estos ejercicios de la lista de control.

Los tiranos que lean este libro, y se puede esperar que algunos de ellos lo hagan, deberían darse cuenta de que una campaña de resistencia civil nunca puede extinguirse por completo. No importa que tan terribles sean las circunstancias, los ciudadanos siempre pueden convocar un ejercicio de la lista de control para la libertad.

Para contrarrestar una insurrección violenta, un tirano puede enviar a sus seguidores a apoderarse del armamento. Pero, cuando se enfrenta a personas que realizan un ejercicio de la lista de control ¿de qué se pueden apoderar los seguidores del tirano? Intentar romper estos ejercicios puede terminar con que los seguidores quieran participar como desertores.

El resultado de la lucha entre el disidente y el tirano estará determinado por qué lado tiene la confianza para continuar en el conflicto. El ejercicio de la lista de control para la libertad mantiene a los activistas a favor de la democracia en el campo de batalla, lo que les permite ver que siempre hay oportunidades para mejorar su posición. Incluso frente a la peor opresión, los disidentes pueden crear unidad, diversificar tácticas e interactuar con posibles desertores. El ejercicio de la lista de control le demuestra al tirano que eventualmente deberá entregar el poder. Esto no solo sucede con los tiranos “benignos”, sino con todos los tiranos.

Recientemente, uno de los líderes más brutales del mundo, Omar al-Bashir de Sudán, fue forzado a dejar el poder a través de una campaña de resistencia civil. Ahora se encuentra en prisión y enfrenta un juicio por crímenes de lesa humanidad. Según Stephen Zunes, hubo un sustancial esfuerzo para compartir conocimientos sobre la resistencia civil:

Durante varios años previos a la revolución, una serie de organizaciones internacionales... dirigieron talleres para grupos de la sociedad civil sobre educación cívica, resolución de conflictos y otros temas que probablemente contribuyeron al empoderamiento de los activistas, aunque los entrenamientos que trataron específicamente sobre las estrategias y tácticas de la resistencia civil fueron exclusivamente de origen sudanés.

Uno de los grupos que desempeñó un importante papel en la promo-

ción de los medios de resistencia noviolenta fue la Organisation for Nonviolence and Development [ONAD]... Durante años, la organización ofreció talleres en todo el país sobre temas como la consolidación de la paz, género, derechos humanos, educación cívica, desarrollo institucional, buen gobierno, resolución de conflictos, diálogo interreligioso y procesos grupales. Dada la destrucción de la mayoría de las instituciones de la sociedad civil bajo una dictadura de 30 años y las tácticas de divide y vencerás del régimen, estos temas aparentemente apolíticos terminaron teniendo importantes implicaciones políticas. Además de las capacitaciones en estas áreas, la ONAD también dirigió talleres enfocados directamente en la acción noviolenta estratégica y el mantenimiento de la disciplina noviolenta frente a los ataques y otras provocaciones de las fuerzas de seguridad...

Aunque desarrolló su propio programa, la ONAD recibió la influencia de los manuales de entrenamiento de varios grupos europeos e indios, incluyendo el Gandhian Institute, War Resisters' International, y el Swedish Fellowship of Reconciliation... También fueron valiosos los DVD y otros materiales que documentan las campañas de resistencia civil y las lecciones aprendidas por activistas de fundaciones educativas estadounidenses, como el Internacional Center on Nonviolent Conflict y la Albert Einstein Institution. La ONAD estima que capacitó al menos a diez mil personas de forma directa y a cincuenta mil de forma indirecta a través de su formación de entrenadores. Con el tiempo, el énfasis de la organización en la acción noviolenta aumentó, con cerca del 70% de sus entrenamientos enfocados en desafíos directos al gobierno y otras instituciones opresivas.⁵⁴

Independientemente de haber sido una sorpresa total para los expertos regionales, lo que le sucedió a al-Bashir no es casualidad, sino el resultado de educar a los activistas a favor de la democracia en el poder de la resistencia civil.

ICNC publicará este libro de forma gratuita en línea y también lo traducirá a muchos idiomas. Debido a que esperamos que los regímenes tiránicos buscarán eliminar su lectura en línea para sus ciudadanos, también lo distribuiremos en formato de bolsillo. Este libro, de una forma u otra, cruzará fronteras, incluso si los tiranos

⁵⁴ Stephen Zunes, *Sudan's 2019 Revolution: The Power of Civil Resistance* (Washington, DC: ICNC Press, 2021), 14–15.

intentan detenerlo, y estará disponible para todos los que quieran convertirse en eficaces activistas a favor de la democracia. De igual forma, el libro no se puede interceptar fácilmente y, una vez adentro de un país, se puede copiar y compartir. En este momento existe una oportunidad de multiplicar por mil el número de activistas a favor de la democracia que estén expuestos a las habilidades necesarias para tener éxito en su conflicto no violento.

En este preciso momento, los tiranos pueden estar subestimando los riesgos que les plantea el conflicto no violento.

Esta complacencia crea vulnerabilidades que incluso pueden amenazar la viabilidad de los regímenes más arraigados, incluyendo a Irán, Rusia, China, Corea del Norte, Venezuela y Birmania.

Capítulo Seis

UNA ELECCIÓN HISTÓRICA:

Doblegarse a la tiranía o encender la cuarta Democrática

El destino de miles de millones de personas en todo el mundo estará determinado por el resultado de los conflictos entre disidentes y tiranos. Actualmente, se estima que 2,500 millones de personas en el mundo viven bajo el flagelo de la tiranía. Las vidas de ciudadanos inocentes están dominadas por los caprichos de gobernantes que no le rinden cuentas a nadie y a quienes no les importan los derechos humanos fundamentales. Las consecuencias de este hecho son inmensas. En la historia, muchos de los peores actos humanos han sido perpetrados por tiranías surgidas de la opresión y la depravación creadas por los tiranos.

Con el tiempo, las tiranías han cambiado su apariencia, pero sus dinámicas y comportamientos subyacentes siguen siendo los mismos. Los imperios coloniales se veían diferentes a las dictaduras de la Guerra Fría, que a su vez se ven diferentes a los modernos autoritarios de hoy que dependen de la tecnología. Si bien esta distinción puede ser importante, no debe distraernos de las realidades prevalentes de la tiranía, independientemente de cómo se presente ante el mundo. Si desde afuera una tiranía parece experta en tecnología, aislacionista e impredecible; teocrática; paternalista; ideológicamente de izquierda o de derecha, o una combinación entre ambas, podemos identificarla por las dificultades que le crea a la gente que vive en ella. Localmente, los regímenes tiránicos crean sociedades en las que:

- El miedo es dominante
- La corrupción y las políticas manifiestamente injustas conducen a una estratificación masiva entre la riqueza y la pobreza extrema
- Los trabajadores son explotados sin remedio
- Es mucho más probable que surjan crisis humanitarias y de salud pública debido a la incompetencia o la indiferencia deliberada de los que detentan el poder
- Las personas pueden tener sus activos embargados por algún capricho
- Las elecciones son injustas, fraudulentas o inexistentes
- El sistema judicial es abiertamente sesgado y sirve a los intereses de las élites, mientras que las personas están sujetas a detenciones arbitrarias
- Los medios y el entorno educativo están monopolizados por la propaganda y la desinformación
- Los intentos de desafiar o cambiar el sistema por parte de quienes viven bajo él son respondidos con represión severa y abusos sistemáticos a los derechos humanos

Si bien las tiranías son la causa principal de un gran sufrimiento humano para las poblaciones locales, su existencia también tiene consecuencias globales negativas. Los gobiernos no democráticos aumentan la incidencia de la guerra (tanto civil como interestatal), lo que resulta en atrocidades, extremismo, crisis humanitarias, abusos a los derechos humanos, migración masiva de refugiados y corrupción (que a menudo cruza fronteras). Estos regímenes autoritarios aumentan la fragilidad del estado y destruyen las fuentes de resiliencia social. Además, buscan debilitar las democracias existentes y erosionar el derecho y las instituciones internacionales. Su objetivo es pervertir, a través de la asociación a ellas, la misión del Consejo de Derechos Humanos en las Naciones Unidas. Un mundo más autoritario es un mundo inestable y peligroso del que ningún país es inmune.

En la continua competencia por el poder entre tiranos y activistas a favor de la democracia ha habido largos ciclos de ganadores y perdedores. Esto explica por qué, desde principios del siglo XIX, la democracia ha progresado en una serie de tres olas. De acuerdo

con Samuel P. Huntington:

*La primera “larga” ola de democratización comenzó en la década de 1820 con la ampliación del sufragio a una gran proporción de la población masculina en los Estados Unidos, y continuó durante casi un siglo... hasta 1926, dando lugar a unas 29 democracias. Sin embargo, en 1922, la llegada al poder de Mussolini en Italia marcó el comienzo de una primera “ola inversa”, que para 1942 había reducido a 12 el número de estados democráticos en el mundo. El triunfo de los Aliados en la Segunda Guerra Mundial inició una segunda ola de democratización que alcanzó su punto más alto en 1962 con 36 países gobernados democráticamente, a la que le siguió una segunda ola inversa (1960-1975) que redujo el número de democracias a 30.*⁵⁵

La Tercera Ola Democrática comenzó en 1974 con la Revolución de los Claveles en Portugal. Luego emigró a países de América Latina, Asia-Pacífico, Europa del Este y de África Subsahariana. De acuerdo con las clasificaciones de Freedom House, durante este periodo aproximado (1972-2005) 35 países pasaron de tener una clasificación de “no-libres” o “parcialmente libres” a “libres.”⁵⁶ La característica más significativa de la Tercera Ola Democrática fue cómo la abrumadora mayoría de estas transiciones a la libertad se produjeron a través de campañas de resistencia civil noviolenta.

La última mitad de la Tercera Ola fue recibida con gran optimismo. Su espíritu fue codificado en el trabajo seminal de Francis Fukuyama, *El fin de la historia y el último hombre*, publicado en 1992, justo después del final de la Guerra Fría y cuando la Tercera Ola estaba teniendo un impulso adicional. El argumento central de Fukuyama fue que la organización política humana tiene un destino final o punto de equilibrio para toda la humanidad: la democracia liberal occidental.

Todas las comunidades políticas deben hacer uso del deseo de reconocimiento y, al mismo tiempo, deben protegerse de los efectos destructivos de este deseo. Si el gobierno constitucional contemporáneo realmente ha encontrado una fórmula por la cual todos son reconocidos de una manera que, no obstante, evite el surgimiento de la tiranía, entonces ciertamente tendría una especial demanda de estabilidad y longevidad

55 Samuel P. Huntington, “Democracy’s Third Wave,” in *Journal of Democracy* 2, no. 2 (1991): 1.

56 Karatnycky and Ackerman, 18.

*entre los regímenes que han surgido en la tierra.*⁵⁷

Desafortunadamente, desde 2005, Freedom House ha registrado quince años consecutivos de clasificaciones mundiales decrecientes. A medida que la Tercera Ola Democrática se aleja de la memoria, el crecimiento del gobierno autoritario y su sirviente, el gobierno corrupto, puede parecer imparable. No es de extrañar que la tesis de Fukuyama sea ahora erróneamente ridiculizada como la marca de la ingenuidad.

La pregunta hoy es, ¿la contra-ola en la que nos encontramos actualmente será seguida por una Cuarta Ola Democrática? Si esto ocurre, la tesis central de Fukuyama finalmente demostrará ser cierta.

Los realistas, o pragmáticos, rechazan la posibilidad de una Cuarta Ola Democrática, y creen que las tiranías continuarán siendo la fuerza dominante en los asuntos globales. Piensan que ahora que la Tercera Ola ha pasado, las campañas de resistencia civil ya no amenazan a los gobernantes autoritarios y no pueden competir contra el poder del estado.

Los tiranos que alguna vez fueron sorprendidos por las numerosas campañas de resistencia civil durante la Tercera Ola Democrática, ahora colaboran entre sí en cuanto a la mejor manera de reprimirlas. Ahora son más expertos en consolidar el poder con poca violencia abierta y en retener el poder de mediante amenazas astutas con mínimos niveles de violencia. Los nuevos usos de la tecnología para la vigilancia y el rastreo brindan defensas muy importantes contra la resistencia civil, y al mismo tiempo debilitan las instituciones que protegen los derechos políticos y humanos. Los autoritarios sienten que pueden actuar con mayor impunidad al limitar los periodos de los mandatos a través de decretos legislativos, al cerrar los medios de comunicación que apoyaron más abiertamente los derechos políticos y libertades civiles de todos, y al encarcelar y asesinar más agresivamente a los activistas a favor de la democracia.

Los realistas argumentan que la razón clave por la cual el autoritarismo ahora está en ascenso es porque Estados Unidos, el abanderado del mensaje de la “libertad”, ya no es la única superpotencia. En cambio, los Estados Unidos se encuentran en una competencia

57 Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (New York, NY: Free Press, 2006), xxi-xxii.

multidimensional contra China, Rusia, Irán, Corea del Norte y otras dictaduras hostiles. Sin el prestigio del respaldo estadounidense, la comunidad que promueve la democracia, que desde la caída del Muro de Berlín hizo un trabajo extraordinario, ahora está en plena retirada.

*La idea de que los Estados Unidos pueden convertir a todos los países en democracias consolidadas ha sido refutada una y otra vez, desde Vietnam hasta Afganistán e Irak. La opinión de que Washington debería ofrecer un brillante ejemplo -pero nada más- no se percata de los peligros del mundo contemporáneo, en el que grupos e individuos con pocos recursos pueden matar a miles o incluso cientos de miles de estadounidenses. Los Estados Unidos no pueden solucionar los problemas del mundo, pero tampoco pueden darse el lujo de ignorarlos.*⁵⁸

Los realistas y especialistas regionales tienen un pésimo historial al predecir cuándo es probable que comience una campaña de resistencia civil.

La perspectiva pragmática, o realista, está arraigada en casi todos los especialistas regionales cuyo enfoque principal es explicar el comportamiento de las élites. Tienen dificultad para darle importancia a lo que se desarrolla a nivel de base, particularmente con respecto a los cambios en la capacidad de un tirano para defenderse contra un conflicto no violento. Esto explica por qué los realistas y los especialistas regionales tienen un pésimo historial al predecir cuándo es probable que comience una campaña de resistencia civil. Siempre se sorprenden y tienden a ver las protestas masivas, las huelgas y los boicots como golpes de suerte que terminarán rápidamente y sin consecuencias.

Los expertos regionales creían que el dictador serbio Slobodan Milosevic nunca dejaría el cargo sin antes recurrir a la violencia. El Movimiento Verde en Irán se consideraba impensable hasta que ocurrió. Justo antes del levantamiento y ocupación de la Plaza Tahrir en 2011, los especialistas regionales estaban seguros de que los acontecimientos de Túnez nunca se extenderían a Egipto. Por su parte, en Sudán, parecía fantástico que Omar al-Bashir pudiera ser

⁵⁸ Stephen Krasner, "Learning to Live with Despots: The Limits of Democracy Promotion" *Foreign Affairs* 99, no. 2, (February 10, 2020). <https://www.foreignaffairs.com/articles/2020-02-10/learning-live-despots>.

destituido del poder y encarcelado.

La perspectiva pragmática no diferencia(n) entre las consecuencias de las insurrecciones violentas fallidas y las insurrecciones no violentas fallidas. Una insurrección violenta es aplastada cuando se encuentra con la fuerza superior de la policía y el ejército del tirano. Los violentos insurrectos que se salvaron de la ejecución o la cárcel ya no tienen una fuerza cohesiva para reanudar la batalla en los próximos años, o tal vez nunca. Sin embargo, un tirano nunca podrá extinguir por completo una campaña de resistencia civil fallida. Incluso cuando los tiranos prevalecen, estos deben satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos o perderán el beneficio de su apatía. Este acomodo permite que incluso años después las campañas de resistencia civil moribundas resuciten y conduzcan a la democracia.

Durante los últimos quince años de retroceso democrático, los realistas han señalado la llamada desaparición de la Primavera Árabe como prueba de que el avance de la democracia se verá limitado en el futuro. Sin embargo, otros ven a los levantamientos árabes como si nunca hubieran terminado:

En 2021, puede que existan pocas creencias más universalmente compartidas que el fracaso de los levantamientos árabes. Es fácil comprender el atractivo de esta idea, promovida con entusiasmo por los regímenes autocráticos y los realistas de la política exterior por igual. Significa un regreso a la normalidad. Tanto la administración de Obama como la de Trump aceptaron tácitamente ese punto de vista al cambiar su mirada hacia otros objetivos en la región: el primero a las negociaciones nucleares con Irán, el segundo a la normalización de las relaciones árabes con Israel. Sin embargo, esa convicción es, de hecho, solo la última de una serie de conclusiones prematuras. A pesar del obituario precoz y el oscuro legado del levantamiento árabe, la ola revolucionaria de 2011 no fue un espejismo pasajero. Diez años después, la fachada autocrática de la región una vez más se está resquebrajando. Recientemente, importantes levantamientos bloquearon la reelección del enfermo presidente de Argelia, provocaron el derrocamiento del líder que durante mucho tiempo gobernó Sudán y desafiaron las órdenes políticas sectarias en Irak y el Líbano. Este último país apenas tiene gobierno después de un año de protestas, desastres financieros y las consecuencias de una incomprensible explosión en el puerto de Beirut. Arabia Saudita ha sido testigo de un rápido cambio

*en casa mientras se prepara para la supuesta ascensión real de MBS.*⁵⁹

Los tiranos nunca sienten que tienen suficiente poder para sentirse seguros; son los niños del cartel del infame dicho de Lord Acton: “El poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe absolutamente.” Cuanto más imponen un control sofocante sobre las poblaciones que gobiernan, más probable es que proliferen los doblepensadores latentes y, con el tiempo, se transformen en doblepensadores revelados y, en última instancia, en desertores. Esto explica por qué incluso con la reducción general de la libertad mundial, el número de campañas de poder popular está creciendo a un ritmo récord.

En este mismo momento, los tiranos pueden estar subestimando los riesgos que les plantea el conflicto noviolento. Esta complacencia crea vulnerabilidades que pueden amenazar la viabilidad de los regímenes incluso más arraigados, como Irán, Rusia, China, Corea del Norte, Venezuela y Birmania.

Para preparar la presentación de las preguntas de la lista de control, en el Capítulo 2 enumeré cinco ideas que los disidentes deben saber primero. Sin embargo, para los disidentes hay una sexta idea que es la más esperanzadora de todas (y que se hará más clara a medida que los activistas a favor de la democracia hayan pasado por el Ejercicio de la lista de control para la libertad): mientras que un dictador puede destruir a una fuerza guerrillera y poner fin a una insurrección violenta durante décadas, si no es que para siempre, los dictadores realmente nunca pueden poner fin a una campaña de resistencia civil a favor de la democracia y los derechos humanos. Uno de los datos de investigación más alentadores es la Figura 20, que muestra que incluso un conflicto noviolento que no ha logrado su objetivo, todavía tiene un 35 por ciento de posibilidades de lograrlo en los próximos cinco años.

¿Qué ha faltado entonces? En “The Future of Nonviolent Resistance,” Erica Chenoweth proporciona evidencia que muestra que los niveles de habilidad de los activistas a favor de la democracia están disminuyendo. Esto incluye:

- Las tasas de participación pública en las campañas de resistencia civil han caído del 2,7 por ciento en la década de 1990 al 1,3

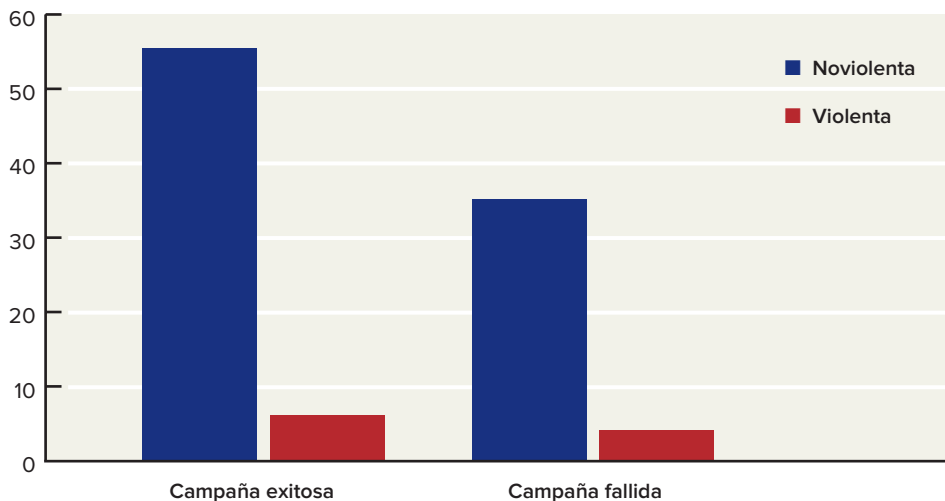
59 Marc Lynch, “The Arab Uprisings Never Ended: The Enduring Struggle to Remake the Middle East,” in *Foreign Affairs* (January/February 2021).

por ciento en la actualidad.

- Existe una sobredependencia en las manifestaciones masivas frente a otras tácticas con diferentes perfiles de riesgo, como las huelgas y boicots.
- Hay una sobredependencia en la espontaneidad de la organización digital en lugar de planificar secuencias tácticas cruciales.
- Hay una mayor voluntad de asociarse indirectamente con actores violentos por la creencia de que esto aumentará las posibilidades de éxito.⁶⁰

FIGURA 20: Probabilidad de que un país tenga una democracia cinco años después del fin de una campaña

Fuente: Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Resistance* (New York, NY: Columbia University Press, 2011).



A medida que las campañas de conflicto no violento aumentan, es inevitable que la probabilidad de mejorar las tasas de éxito disminuya si no hay una expansión proporcional del entrenamiento. Ahora imaginemos lo que sucedería si los aumentos en el número de campañas fueran acompañados por aumentos en el número de disidentes que completaron el Ejercicio de la lista de control para la libertad. Esto es lo que se requerirá para encender la Cuarta Ola Democrática.

60 Chenoweth, "The Future of Nonviolent Resistance."

Al momento de escribir este artículo, grandes conflictos de poder se están intensificando entre los Estados Unidos y sus aliados democráticos (y algunos no democráticos) frente a China, Rusia e Irán. En una alianza liderada por los EEUU, los comentaristas de los medios, los profesionales de los *think tanks* y los legisladores del gobierno se centran casi exclusivamente en presionar a los autoritarios con sanciones, aumentos militares y construcción de alianzas, todas medidas inducidas desde el exterior. Sin embargo, se está prestando muy poca atención a cómo magnificar la presión que los tiranos pueden sentir dentro de sus fronteras, a pesar del impresionante historial de campañas de resistencia civil contra los regímenes dictatoriales.

Incluso China, la madre de todas las tiranías y la mayor amenaza estratégica para las naciones democráticas, no está exenta de estas vulnerabilidades. Orville Schell, en su ensayo “Life of the Party: How Secure Is the CCP?,” plantea este caso contundentemente:

Quizás el PCCh haya logrado perfeccionar un modelo de desarrollo completamente nuevo que no requiere valores tan pintorescos como la libertad, la justicia y la libertad. Pero la historia moderna sugiere que la ausencia de estos elementos puede poner en peligro a un país. Piense en la Italia y la Alemania fascistas, el Japón imperial, la España franquista, el Irán teocrático y la Unión Soviética.

....¿Podrían los chinos ser diferentes a todos los demás, especialmente a los occidentales? Algunos dicen que quizás los ciudadanos chinos se conformarán solamente con ganar riqueza y poder sin estos otros aspectos de la vida que otras sociedades comúnmente han considerado fundamentales para el ser humano. Tal suposición parece poco realista, por no decir condescendiente. Al final, es probable que los anhelos de los chinos no se diferencien mucho de los de los canadienses, checos, japoneses o coreanos. El hecho de que aquellos fuera de China no puedan ver o escuchar una expresión más completa de los valores universales en este momento, no significa que tales deseos no existan. Por ahora están en calma, pero en el pasado han aparecido una y otra vez y están destinados a reaparecer en el futuro.⁶¹

Los líderes del pasado y del presente, los analistas políticos y

61 Orville Schell, “Life of the Party: How Secure Is the CCP?” *Foreign Affairs* (July/August 2021): 74–75.

los medios de comunicación de las democracias más antiguas del mundo necesitan estudiar la resistencia civil con nuevos ojos. Necesitan abandonar convicciones generalizadas de que la resistencia civil debe fracasar, o peor aún, que es inútil en los conflictos con uno o más protagonistas violentos. Las guerras civiles son el único contexto en el que los realistas pueden basar su convencimiento de que la resistencia civil no puede iniciar una transición democrática. El razonamiento es que, al final de tales conflictos intensamente violentos, el vencedor seguramente impondrá una cruel dictadura sobre el perdedor. Sin embargo, luego de analizar los datos de casi seis décadas sobre el impacto de la resistencia noviolenta en las guerras civiles, Luke Abbs presenta un hallazgo inesperado:

La Figura 21 muestra la probabilidad de que la guerra civil “sobreviva” en el eje “y” y el número de años de episodios de guerra civil en el eje “x.” En todas las etapas del ciclo de vida de todas las guerras civiles en los datos disponibles, la probabilidad de que el conflicto violento continúe se reduce sustancialmente cuando hay campañas noviolentas a gran escala dentro del conflicto. Por ejemplo, después de 5 años de guerra civil, un acuerdo de paz es alrededor de un 25 por ciento más probable cuando hay campañas noviolentas en comparación que cuando no las hay.⁶²

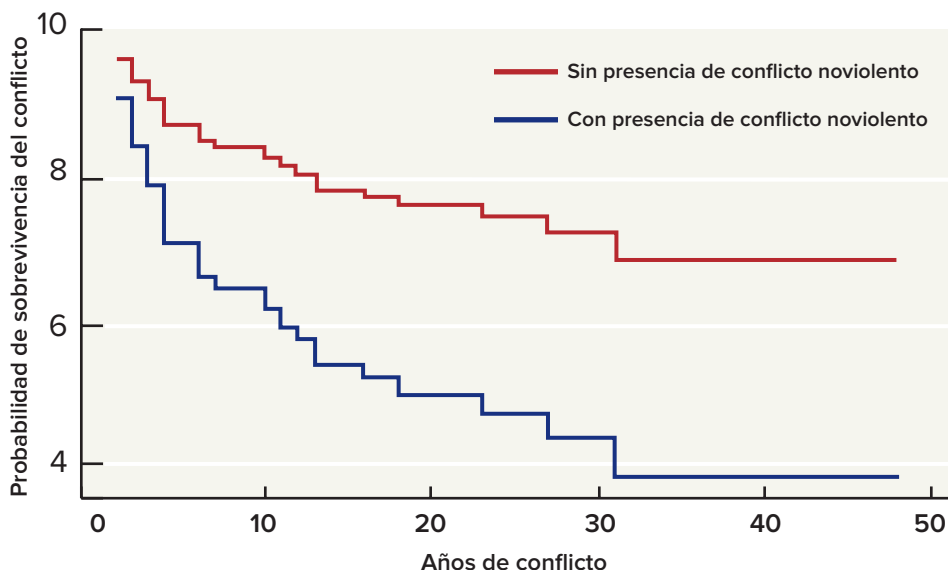
La oportunidad política es identificar cómo los agentes externos pueden ayudar a nutrir los movimientos noviolentos que ya están surgiendo orgánicamente. En su investigación, *The Role of External Support in Nonviolent Campaigns*, el hallazgo más destacado de Chenoweth y Stephan fue que “el apoyo en el entrenamiento tiene un impacto constante”:

El entrenamiento es la única forma de asistencia que se correlaciona positivamente con las características de la campaña noviolenta. Esto es particularmente cierto durante el periodo de la precampaña, en donde una mayor incidencia en el entrenamiento se correlaciona con mayores tasas de participación, menores muertes en la campaña y mayores probabilidades de deserción entre las fuerzas de seguridad una vez que la campaña se ha movilizado. El entrenamiento durante el pico de movilización de la campaña también se correlaciona con un

62 Abbs, *The Impact of Nonviolent Resistance*, 38.

FIGURA 21: Campañas no violentas y la duración de la guerra civil (1955–2013)

Fuente: Luke Abbs, *The Impact of Nonviolent Resistance on the Peaceful Transformation of Civil War* (Washington, DC: ICNC Press, 2021), 33.



*aumento en el tamaño de la participación y con el éxito final de la campaña. En todos los modelos, el entrenamiento parece no tener desventajas sistemáticas observadas, y es la única forma de apoyo con correlaciones positivas consistentes en todos los modelos.*⁶³

Larry Diamond, el destacado académico de la democracia, observa:

*El mundo ahora está inmerso en una feroz competencia global de ideas, información y normas. En la era digital, esa competencia se mueve cada hora a la velocidad del rayo y está dando forma a lo que piensan las personas sobre sus sistemas políticos y el orden mundial futuro. Esta no es una competencia que las democracias puedan darse el lujo de perder, especialmente ahora cuando las dudas y las amenazas a la democracia aumentan en Occidente.*⁶⁴

Revertir el declive democrático de los últimos quince años requerirá que los disidentes ganen los conflictos no violentos con una frecuencia cada vez mayor. Si va a haber una Cuarta Ola Democrática, los disidentes deben ser entrenados en un número mucho mayor que

63 Chenoweth and Stephan, *The Role of External Support*, 65–66.

64 Larry Diamond, "America's Silence Helps Autocrats Triumph," *Foreign Policy*, September 6, 2019, <https://foreignpolicy.com/2019/09/06/americas-silence-helps-autocrats-triumph-democratic-rollback-recession-larry-diamond-ill-winds/#>.

el actual.

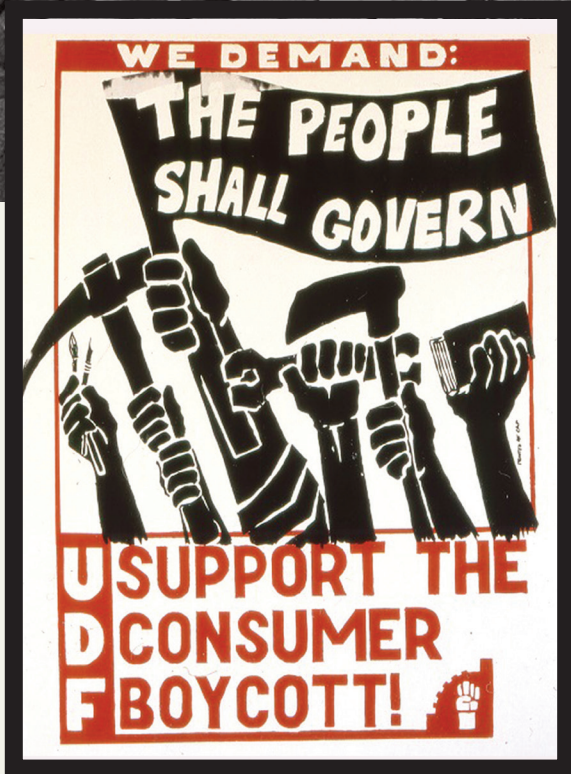
La Lista de control para terminar con la tiranía brinda a los disidentes locales las herramientas para capacitarse entre sí dentro de sus zonas de conflicto, proporcionándoles “una mayor capacidad para la planificación estratégica, la disciplina táctica, la movilización de recursos y la disuasión efectiva de la violencia estatal.”⁶⁵

Este libro, en manos de los disidentes, es el próximo paso en la evolución de la comunicación del conocimiento de la resistencia civil. La disponibilidad y la aplicación estratégica de este conocimiento en cada conflicto no violento futuro puede cambiar radicalmente el equilibrio de poder lejos del tirano y regresarlo a los activistas a favor de la democracia, donde pertenece.

65 Chenoweth and Stephan, *The Role of External Support*, 67.

A la derecha: Lech Walesa, líder de Solidaridad, celebra la creación del sindicato de campesinos en Polonia, 1981.





Arriba: Mkhoseli Jack lidera el boicot de los consumidores de Puerto Elizabeth en contra del apartheid. Sudáfrica, 1985.

Izquierda: Carteles utilizados para movilizar apoyo al boicot.

Apéndice

Evaluaciones de talleres y cursos en línea

Con el tiempo, ICNC ha recibido una gran cantidad de comentarios sobre nuestro trabajo y compromiso en todo el mundo. En respuesta a solicitudes específicas, hemos realizado muchos seminarios y talleres, y también hemos organizado programas educativos anuales recurrentes. Estos programas recurrentes incluyen:

Institutos de verano: de 2006 a 2016, ICNC se asoció con la Fletcher School of Law and Diplomacy para ofrecer talleres de cinco y seis días sobre resistencia civil a personas de todo el mundo. En la Tabla 17 se puede ver una muestra del programa del Instituto de Verano.

Institutos regionales: en febrero de 2018, ICNC colaboró con varios socios locales para establecer un instituto regional para el estudio de conflictos no violentos en Quito, Ecuador. Ese año, 35 participantes de 11 países de Sudamérica y sus alrededores asistieron a un seminario de seis días. En el otoño de 2018, se organizó de manera colaborativa un segundo instituto en Kiev, Ucrania, que se enfocó en Europa del Este y Asia Central y atrajo a cuarenta participantes de diez países. En Katmandú, Nepal, se organizó un tercer instituto con socios locales en asociación con universidades y ONG locales para compartir investigaciones, estrategias de resistencia civil, y experiencias de movimientos con disidentes y activistas a favor de la democracia; y atrajo a treinta y seis participantes de doce países.

Cursos en línea: En 2012, ICNC comenzó a realizar su curso en línea insignia en conjunto con la Universidad de Rutgers.⁶⁶ “Poder popular: la estrategia dinámica de la resistencia civil” atrae a participantes de países de todo el mundo para un curso intensivo de siete semanas que cubre los siguientes temas:

MÓDULO 1. Introducción al curso: Seminarios de bienvenida y ori-

66 En 2020, ICNC empezó a realizar el curso sin la Universidad Rutgers.

entación • Presentaciones de los participantes • Encuesta de conocimientos actuales

MÓDULO 2. Los fundamentos de la resistencia civil: ¿Qué es la Resistencia Civil? • La eficacia de la resistencia civil

MÓDULO 3. Casos de resistencia civil alrededor del mundo: Casos de liberación nacional • Casos de seguridad civil y autonomía • Casos de defensa y ampliación de derechos • Casos de rendición de cuentas públicas

MÓDULO 4. Estrategias y tácticas de resistencia civil: Análisis de la campaña de las sentadas en los mostradores de Nashville • El papel de las mujeres en la resistencia civil • Planificación estratégica y elecciones tácticas • Herramientas de análisis de conflictos

MÓDULO 5. Represión, actos contraproducentes, y deserciones: Represión y actos contraproducentes • Estrategias del movimiento para las deserciones

MÓDULO 6. Flancos violentos, agitadores y el mantenimiento de la disciplina noviolenta: Flancos violentos • Una guía de inoculación contra los agitadores • Mantenimiento de la disciplina noviolenta

MÓDULO 7. Nuevas fronteras en los estudios de resistencia civil: Democratización y resistencia civil • Resistencia civil contra las prácticas corporativas abusivas • Resistencia civil y comunidades religiosas • Resistencia cultural

MÓDULO 8. Finalización del curso: Encuesta de ganancias de aprendizaje • Evaluaciones del curso

Más allá de los comentarios escritos y verbales, nuestros datos cuantitativos refuerzan lo que nos han dicho exalumnos, beneficiarios y colaboradores del programa ICNC. Por ejemplo, a continuación, se encuentran los resultados de la evaluación de 2018 del curso en línea de 7 semanas de ICNC “Poder popular: estrategia dinámica de la resistencia civil,” en el que participan de 55 a 65 personas de todo el mundo por año. Para evaluar este curso, ICNC realizó:

- Una evaluación inmediata previa al curso para discernir el conocimiento, las actitudes y las actividades de los

TABLA 17: MUESTRA DEL PROGRAMA DEL INSTITUTO DE VERANO

Sesión	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 – 10:30	Presentación de todos los participantes y profesores de la semana	Disciplina noviolenta y flancos violentas Ejercicio – Actividad opcional	Represión y actos contra-productivos Ejercicio – Actividad opcional	Lenguaje y significado en los movimientos	Agencia civil en sociedades en disrupción y/o enfrentar a los actores violentos no estatales
10:30 – 11:00	Descanso				
11:00 – 12:30	Introducción a la resistencia civil	¿Por qué fracasan los movimientos de resistencia civil?	Actores externos y movimientos de resistencia civil	Defensa noviolenta frente a la agresión externa	Campañas contra la corrupción
12:30 – 2:00	Almuerzo	Orador durante el almuerzo: Peter Ackerman	Premio en el almuerzo a James Lawson	Almuerzo	Foto grupal
2:00 – 3:30	Surgimiento y sustentabilidad del movimiento Ejercicio – Actividad opcional	Panel: Resistencia civil y de género		Estrategias de la resistencia civil para la construcción de la paz y la justicia transicional Resistencia civil en contra actores injustos	Sesión de análisis 2:
3:30 – 4:00	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Consolidar las ganancias y las transiciones democrática
4:00 – 5:30	Estrategia y tácticas Ejercicio – Actividad opcional	Sesión de análisis 1: ¿Cómo y por qué los movimientos de resistencia civil provocan deserciones? Resistencia cultural y artística Resistencia civil y derechos humanos internacionales	Grupos de análisis Ejercicio y evaluación de mitad de semana	Sesión de análisis 3: Contrarestando el extremismo Diásporas y la resistencia civil Extremismo Resistencia digital	Descanso
5:30 – 7:00	Cena	Cena	Crucero en el río Charles	Sesión de análisis 4: Teaching, Sharing, and Translating Knowledge about Civil Resistance Media Coverage for Movement Success	Compromiso continuo y evaluaciones finales
7:00 – 9:00	“Encender” Presentación de historias de resistencia civil	Presentaciones de invitados especiales		Noche libre	Cena
					Ceremonia de graduación y cena

participantes.

- Una evaluación inmediata posterior al curso para discernir el conocimiento, las actitudes y las actividades de los participantes, de modo que se puedan establecer cambios como resultado del curso.
- Una evaluación general del curso en la que los participantes dan su opinión sobre el curso.
- Una evaluación tres meses después del curso, para que podamos determinar cómo el conocimiento del curso ha influido en las elecciones y acciones posteriores de los participantes.

Estos son algunos hallazgos clave de nuestra evaluación tres meses después del curso de 2018:

I. Los encuestados reportaron ganancias significativas en la efectividad de la planificación y participación en la resistencia civil.

- El 94 por ciento reportó que sus habilidades para planificar campañas de resistencia civil habían mejorado después de tomar el curso de ICNC.
- El 94 por ciento dijo que fueron *más efectivos para lograr sus objetivos en campañas de resistencia civil o entrenamientos* después de tomar el curso de ICNC, y el 62 por ciento reportó que fueron “mucho más” (5 en una escala de 5) o significativamente más (4 en una escala de 5) efectivos.
- El 94 por ciento dijo que fueron *más efectivos al escribir, enseñar o investigar sobre la resistencia civil* después de tomar el curso de ICNC, y el 75 por ciento reportó que fueron “mucho más” (5 en una escala de 5) o significativamente más (4 en una escala de 5) efectivos.
- El 86 por ciento reportó que las *acciones de resistencia civil en las que participó después del curso de ICNC fueron más efectivas que antes del curso*, y el 50 por ciento reportó que las acciones de resistencia civil en las que participó fueron “mucho más” (5 en una escala de 5) o significativamente más (4 en una escala de 5) efectivas.

II. Los encuestados reportaron una mayor participación en campañas de resistencia civil, así como en escribir, enseñar e investigar sobre la resistencia civil.

- El 56 por ciento de los encuestados dijo que *el curso de ICNC influyó mucho en su decisión posterior de unirse a una campaña de resistencia civil.*
- El 62 por ciento de los encuestados dijeron que *se volvieron más activos en la dirección o planificación de una campaña de resistencia civil después de tomar el curso de ICNC.*
- El 62 por ciento de los encuestados dijo que *se volvió más activo escribiendo, enseñando e investigando sobre la resistencia civil después de tomar el curso de ICNC.*

III. Los encuestados reportaron que estaban aplicando directamente el conocimiento presentado en el curso y volvieron a consultarlo tiempo después.

Inmediatamente después del curso:

- El 75 por ciento de los encuestados dijo que había aplicado el conocimiento del curso en la *planificación de campañas de resistencia civil.*
- El 75 por ciento de los encuestados dijo que había aplicado el conocimiento del curso en *entrenamiento o enseñanza sobre resistencia civil.*
- El 62 por ciento de los encuestados dijo que había aplicado el conocimiento del curso al *escribir sobre resistencia civil.*
- El 56 por ciento de los encuestados dijo que había aplicado el conocimiento del curso al participar directamente en acciones no violentas.

Tres meses después del curso:

- El 100 por ciento de los encuestados dijo que había regresado al *aula virtual de ICNC para consultar los materiales del curso* al menos 1 a 5 veces desde que finalizó el curso, con el 50 por ciento reportando que lo había hecho de 6 a 10 veces y el 6 por ciento reportando que lo habían hecho entre 11 y 15 veces.
- Durante el curso se introdujeron seis herramientas de planificación estratégica. Después del curso, no menos del 56 por ciento de los encuestados dijeron que estaban *aplicando cada*

una de estas herramientas con más frecuencia que antes del curso, y reportaron que tres herramientas de planificación fueron utilizadas con más frecuencia por el 69 por ciento de los encuestados.

IV. Los encuestados reportaron que estaban más interesados en aprender sobre la resistencia civil después del curso, y un número significativo informó que tres meses después del curso encontraron el contenido del curso aún más valioso que inmediatamente después de él.

- El 94 por ciento dijo que después del curso *estaban más interesados en aprender sobre resistencia civil.*
- El 44 por ciento de los encuestados dijo que tres meses después de que finalizó el curso de ICNC, *encontraron el contenido del curso aún más valioso que inmediatamente después de que finalizó.*

V. Los encuestados (que provienen de países de todo el mundo) reportaron que se mantuvieron en contacto después del curso.

- El 44 por ciento de los encuestados dijo que *se había comunicado con al menos otro participante del curso sobre la resistencia civil de 1 a 5 veces desde que finalizó.*
- El 12 por ciento reportó 6 a 10 comunicaciones desde que finalizó el curso.
- El 19 por ciento reportó más de 21 comunicaciones desde que finalizó el curso.

Estos hallazgos son confirmados por otros datos de evaluación cuantitativa que ha recibido ICNC. Por ejemplo, la evaluación inmediata y la evaluación luego de un año del instituto regional de resistencia civil de ICNC de 2018 en Quito, Ecuador, muestran resultados similares.⁶⁷ Ver los resultados clave del programa⁶⁸:

67 Algunos de estos resultados también se publicaron en revistas académicas revisadas por pares. Consulte Jeffrey Pugh, "A Catalyst for Action: Training and Education as Networking Platforms for Peace Projects," *Journal of Peacebuilding & Development* 15, no. 1 (Abril de 2020): 127-132; Jeffrey Pugh, "Weaving Transnational Activist Networks: Balancing International and Bottom-up Capacity-building Strategies for Nonviolent Action in Latin America," *Middle Atlantic Review of Latin American Studies* 2, no. 1 (Junio de 2018): 130-144.

68 Pugh, "A Catalyst for Action," 130.

<p>Conocimiento ampliado</p>	<p>Conceptos, teorías y casos de consolidación de la paz que permiten a los participantes socializar en el campo, interactuar con otros profesionales y diseñar intervenciones mejor informadas que reflejen las mejores prácticas actuales y las teorías de cambio mejor desarrolladas.</p>
<p>Construcción de capacidad personal y desarrollo profesional</p>	<p>Da como resultado que los participantes se vuelvan más hábiles en tareas clave o tengan un perfil más competitivo para trabajos, becas, o programas académicos.</p>
<p>Cambios en la actitud, inspiración y motivación</p>	<p>Alienta a los participantes a continuar en el campo o para invertir tiempo/recursos en el trabajo de consolidación de la paz.</p>
<p>Nuevos proyectos</p>	<p>Puede incluir organizaciones no gubernamentales, campañas, repetición de entrenamientos, etc., que construyan la paz entre una comunidad más amplia que no participó en el entrenamiento original, con el apoyo de la asistencia técnica proporcionada dentro del programa de entrenamiento original (es decir, incubadoras de proyectos).</p>
<p>Mayor capital social</p>	<p>Acceso a redes de exalumnos o portales de organizaciones patrocinadoras que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. aumenten la conciencia/acceso a oportunidades y recursos que hagan posible el desarrollo de acciones posteriores, b. permitan la ampliación de iniciativas más pequeñas mediante la colaboración con personas de otras localidades o áreas temáticas, y c. difundan información.
<p>Voces amplificadas</p>	<p>Los artículos publicados, entrevistas y los puntos destacados de los boletines brindan mayor visibilidad al trabajo de consolidación de la paz de los participantes y brindan una audiencia más amplia a la que pueden llegar para contar su propia historia de cambio (en lugar de que estas historias se filtren a través de informes de donantes u otros canales de difusión con alguna mediación).</p>

Lista de Tablas

TABLA 1: Términos de la acción noviolenta: explicación	6–8
TABLA 2: Los 74 idiomas de la biblioteca de recursos de ICNC	22
TABLA 3: Nominación de ICNC al Premio Nobel de la Paz	23
TABLA 4: Cinco ideas que los disidentes deben saber	26
TABLA 5: Conclusiones clave de las evaluaciones de los participantes ...	37
TABLA 6: Lista de control para terminar con la tiranía	39
TABLA 7: 41 Campañas de resistencia civil con ejemplos de tácticas noviolentas	55–59
TABLA 8: Momento de la asistencia	71
TABLA 9: Tipos de apoyo	72–73
TABLA 10: Tipos de simpatizantes	74–75
TABLA 11: Tipos de destinatarios	76–77
TABLA 12: Campañas de resistencia civil exitosas con una importante participación de las mujeres en la primera línea contra tiranos extranjeros o locales entre 1949-2013	85–88
TABLA 13: 10 Razones principales por las que la gente obedece a los régimenes opresivos	92
TABLA 14: Campañas noviolentas con deserciones significativas dentro de las fuerzas de seguridad	107
TABLA 15: Fase de evaluación	128
TABLA 16: El programa de 36 horas del Ejercicio de la lista de control ...	131
TABLA 17: Muestra del programa del Instituto de verano	153
TABLA 18: Resultados clave del programa	157

Lista de Figuras

FIGURA 1: Teoría del cambio de ICNC	16
FIGURA 2: Número de campañas masivas violentas y noviolentas por década (1900-2019)	17
FIGURA 3: Tasas de éxito de campañas masivas noviolentas y violentas por década (1930-2019)	17
FIGURA 4: Alcance mundial de ICNC que involucra por país a activistas, Scholars, Policymakers, and Journalists by Country	24–25
FIGURA 5: Panorama común del campo de batalla	30
FIGURA 6: Insurrección violenta: la teoría	30
FIGURA 7: Insurrección violenta: el riesgo	31
FIGURA 8: Niveles de democracia pretransición y post-transición	34
FIGURA 9: Participantes de cursos en línea por su país de origen	35
FIGURA 10: Panorama común del campo de batalla	50
FIGURA 11: La oportunidad	51
FIGURA 12: La disrupción de la resistencia civil	52
FIGURA 13: La resistencia civil tiene éxito	53
FIGURA 14: Prioridades ante el impacto esperado	66
FIGURA 15: Ocho historias de campañas de principios del siglo XXI	71
FIGURA 16: El efecto de la participación en la probabilidad de éxito de una campaña	89
FIGURA 17: Países con al menos una transición inducida por la resistencia civil (1945-2015)	115
FIGURA 18: Cuanto más fuerte sea una coalición cívica noviolenta, mayores serán las ganancias por la libertad	119
FIGURA 19: Niveles de democracia promedio a través de diferentes avances	120
FIGURA 20: Probabilidad de que un país sea una democracia cinco años después del fin de una campaña	144
FIGURA 21: Campañas noviolentas y la duración de la guerra civil (1955–2013)	147

Créditos de Fotografías

Aparte de la imagen del autor y Gene Sharp en Lituania, todas las fotografías son de campañas exitosas de resistencia civil.

PORTADA: Lana Haroun.

PÁGINA ii: Fethi Belaid/AFP a través de Getty Images.

PÁGINA iv: Cindy Karp/The Chronicle Collection a través de Getty Images.

PÁGINA 14: Fotografía proporcionada por ICNC.

PÁGINA 19: Sergei Supinsky/AFP a través de Getty Images.

PÁGINA 40: Bettmann a través de Getty Images.

PÁGINA 79: Peter Charlesworth/LightRocket a través de Getty Images.

PÁGINA 116: Universal History Archive/Universal Images Group
a través de Getty Images.

PÁGINA 149: Bettman a través de Getty Images.

PÁGINA 150: Fotografía: Elijah Jokazi a través de Evening Post/
The Herald/Tisoblackstar.

PÁGINA 161: Braca Nadezdic/Hulton Archive a través de Getty Images.

*Página siguiente: Otpor uniéndose a la oposición en contra de
Slobodan Milosevic, Serbia, 2000.*



GREEN UNION OF SERBIAN

ГОТОВ

MENAJNICA

C.E.P. MESSINA

LISTA DE CONTROL

PARA TERMINAR CON LA TIRANÍA:

CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES

- 1 ¿La campaña de resistencia civil tiene naturaleza unificadora con respecto a aspiraciones, líderes y una estrategia para ganar?
- 2 ¿La campaña de resistencia civil diversifica sus opciones tácticas mientras mantiene la disciplina noviolenta?
- 3 ¿La campaña de resistencia civil está secuenciando tácticas para lograr la máxima interrupción con el mínimo riesgo?
- 4 ¿La campaña de resistencia civil descubre formas de hacer que el apoyo externo sea más valioso?

NAVEGAR EL CONFLICTO

- 5 ¿Es probable que aumente el número y la diversidad de ciudadanos que se enfrentan a la tiranía?
- 6 ¿Es probable que la confianza del tirano en la eficacia de la represión violenta disminuya?
- 7 ¿Es probable que aumenten los posibles desertores entre los partidarios clave del tirano?
- 8 ¿Es probable que surja un orden político posconflicto congruente con los valores democráticos?