

NO **LUCHA ESTRATÉGICA** VIOLENTA



OMAR LÓPEZ MONTENEGRO

100 CONSEJOS PRÁCTICOS

Lucha Estratégica Noviolenta

por

Omar López Montenegro



**Centro
Latinoamericano
para la
Noviolencia**

*La publicación de este libro ha sido posible gracias al
patrocinio del National Endowment for Democracy*

AGRADECIMIENTOS

Mis primeros agradecimientos al Dr Gene Sharp (*In Memoriam*), a quien le debo mi introducción en el tema de forma científica; sus colegas en el *Instituto Albert Einstein*, la Dra Jamila Raquib y el Mayor Robert Helvey. Una satisfacción y un gran aprendizaje haber traducido al Español sus trabajos sobre no violencia. Palabras especiales para el Dr. Bernard Lafayette, de quien aprendí el valor de las tácticas cotidianas; y Lech Walesa, quien me proporcionó una de las satisfacciones más grandes de mi vida al reconocermelo delante de un grupo de personas y llamarme “un verdadero revolucionario”. No hacen falta diplomas y medallas después de esto.

Gracias especiales a mi gente de Serbia: Breza Race; Natasa Spasojevic; Milan Raskovic, Slobodan Djinic, Srdja Popovic, su esposa Masha y por supuesto, *my buddies*, sus hijos Leia y Moma. Agradecimiento especial para mi hermano Sinisa Sikman por su contribución al capítulo sobre negociaciones. A mi hermano K2 (Kway Kway) de Burma; Cecilia Pelero de Filipinas y Manuel Minjares de México. Andrei Sannikov de Bielorrusia y Laima Lucija Andrikiene, de Lituania, ejemplos vivos de las posibilidades de esta visión humanista de librar luchas políticas.

América Latina no escapa a esta realidad. Lo han demostrado los jóvenes cubanos que el 11 de julio de 2021 sacudieron los pilares de apoyo de la dictadura más larga de América Latina, a pesar de quienes todavía se empeñan en minimizar su impacto y negar sus posibilidades futuras. Estos consejos comenzaron a ser escritos diariamente a partir de las manifestaciones del 11J en Cuba. Una dedicatoria especial a todos los que hicieron Historia ese día, y los subsiguientes.

A mi tío Amor Cano, quien me enseñó el valor de la frugalidad y la abstinencia con una lapidaria frase de sabiduría callejera: “Los hombres no piden más”. A mi prima y madrina Mireya Rodríguez, por siempre creer en mí cuando más falta me hizo. A mi tío y padrino Gilberto Montenegro, sindicalista que luchó contra dos dictaduras, la de Batista y la Castrista. A mi

abuelo, quien cortaba el pelo de gratis a los presos políticos y operó por años una barbería clandestina en su casa. Salvador Montenegro nunca alzó la voz, pero nunca bajó la cabeza. A mi abuela Lilia Villaverde, “Ojos de Gata”, siempre resistente. Ejemplo de firmeza ineludible

A mi padre Mirdot López, que se negó de por vida a pertenecer al Partido Comunista o cualquier asociación relacionada con la dictadura. A mi madre Caridad Montenegro, de quien aprendí el valor de la palabra y los libros. Sin ella no hubieran sido posibles estas líneas. A mis hijos, los verdaderos maestros en el arte de resolución de conflictos.

A mi familia, de quien aprendí mis primeras lecciones sobre acción noviolenta, desde edades muy tempranas. Gracias por su apoyo y ejemplo a lo largo de este camino. Todos ellos labraron este sendero.

La noviolencia no es una quimera, sino el verdadero lenguaje internacional, la visión compartida de los que no rehusamos ni tememos involucrarnos en un conflicto, pero nos negamos rotundamente a solucionarlo con el uso de la fuerza. Como dijera el Mahatma: “Existen muchas causas por las que estoy preparado a morir, pero ninguna por la que estoy dispuesto a matar”.

A mi amiga Ana Reyes, por su invaluable aporte con la portada y otros consejos sobre diseño. A todos los que se aventuran a leer estas páginas. Espero de todo corazón que este pequeño grano de arena sirva para aumentar el clamor en el desierto.

Índice

Introducción.....	7
PRIMERA PARTE: Empoderamiento	9
Introducción al Empoderamiento.....	10
Cómo generar empoderamiento.....	11
Pequeños pasos hacia el empoderamiento	12
La noviolencia no es Conversión.....	13
De la Cultura de la Denuncia a la Cultura del Activismo.....	15
Hacer la Tarea.....	16
Conocer la Historia.....	17
Romper el Status Quo.....	18
Construya un Récord Ganador.....	19
Unidad	20
No Hace Falta un Líder Carismático	21
Liderazgo Horizontal.....	22
Liderazgos Paralelos... ..	23
Pensar en Grande, Actuar en Pequeño.....	24
Mezclar lo Obstrutivo con lo Constructivo.....	25
Redes de Apoyo Mutuo.....	26
Cruzar la Distancia Social.....	27
Confianza Social.....	28
Involucrar a los neutrales, indiferentes y hasta oponentes.....	29
Aprender de las experiencias exitosas.....	30
Adoptar una Lógica de Acción	32
El poder de lo cotidiano.....	33
Crear nuevos hábitos.....	34
De la Obediencia a la Desobediencia	35
Balancear las fuerzas internas y externas	36
Diversidad y Consenso.....	37
Invertir en capacidades.....	38
Asignación de roles.....	39
Mantener la Disciplina Noviolenta.....	40
Controlar las Dinámicas del Conflicto.....	42
Cómo contrarrestar el miedo.....	43

Cultura de Seguridad.....	44
Mantener la vista en el horizonte.....	45
Construir un Movimiento.....	46
SEGUNDA PARTE: Comunicación.....	47
Introducción a la Comunicación.....	48
Lenguaje de activismo	49
Lenguaje de proposición.....	51
Comunicación Dirigida.....	52
Resaltar las historias de Éxito.....	53
Diversificar los vehículos de transmisión.....	54
Vehículos no convencionales de activismo.....	55
Establecer una Marca.....	57
¿Qué hay en un nombre?.....	58
Nombrar y Avergonzar.....	59
Generar identidades alternativas.....	60
Cómo maximizar el clicativismo.....	61
Risactivismo.....	62
Conectar con las bases.....	67
Conectar los puntos.....	68
Conoce tu Audiencia.....	69
Contar Historias (Storytelling).....	70
Contar Historias (Storytelling) II.....	71
Establecer una Narrativa.....	72
Apagones digitales	73
Llamar a la Acción.....	74
Construir el Momentum.....	75
Cantar victoria.....	76
Promover las deserciones en las filas del oponente.....	77
Si no puedes vestir la piel del león, viste la del zorro.....	78
Extraer vs empujar.....	79
Coaliciones.....	80
Acción Colectiva.....	81
Actos cotidianos de Desafío.....	82
De la Teoría a la Práctica... ..	84

Identificar las áreas blandas.....	85
Reclutamiento.....	86
Patrones de seguimiento.....	87
TERCERA PARTE: ESTRATEGIA.....	88
Introducción a la Estrategia	89
Grupos de Estrategas.....	90
Estudiar el terreno.....	91
Preparación del Terreno.....	92
Entender el Entorno.....	93
Análisis de situación.....	94
Escoger los objetivos.....	95
Escoger los blancos de ataque.....	96
Entender los niveles de riesgo.....	97
Huelgas de Hambre.....	98
Planear, planear, planear.....	99
Planeamiento secuencial.....	100
Planeamiento inverso.....	101
Ampliar el abanico de acciones	102
Pasar de Acciones a Campañas	103
Acciones de Dilema.....	104
Mantener el Compromiso.....	105
Manejo del Tiempo	106
Reglas de Involucramiento.....	107
Legalidad e Institucionalidad.....	108
Espontaneidad vs Oportunidad.....	109
Apoyos Internos.....	110
Apoyos Externos.....	111
Voltear la Represión Contra Sí Misma.....	112
Capacidad de respuesta.....	113
Apretar el botón de reinicio.....	114
Ajustes sobre la Marcha.....	115
Arsenal de Herramientas.....	116
Escalada de acciones.....	117
Movilización Pública.....	118

Preparativos previos a una manifestación.....	119
Evaluaciones posteriores.....	120
Presentación de resultados.....	121
Negociación.....	122
Flujo del Cambio	123
BIBLIOGRAFÍA	125
VIDEOGRAFÍA	126
ACERCA DEL AUTOR	127

INTRODUCCIÓN

Este libro tuvo su antecedente en las históricas protestas registradas los días 11, 12 y 13 de julio de 2021, cuando decenas de miles de cubanos se manifestaron en más de 50 pueblos y ciudades de toda la Isla, en lo que constituye hasta el presente el evento más significativo de acción estratégica noviolenta ocurrido en Cuba. Inspirado por esa demostración de coraje cívico del pueblo cubano, comencé a escribir estos Consejos con el fin de transmitir ideas y brindar mi aporte al auténtico movimiento de cambio surgido dentro del país en aquel entonces, y que aún continúa desarrollándose y buscando formas de adquirir una identidad definitiva.

Estas recomendaciones son fruto de mis experiencias como activista dentro de Cuba, así como todo lo aprendido en mis intercambios personales con personas que han sido exitosos en la teoría y la aplicación de la acción estratégica noviolenta alrededor del mundo, así como lo asimilado en el proceso de traducir al Español libros, ensayos, monografías y manuales escritos por expertos en la materia. Responde a la necesidad de proveer alternativas realistas para contrarrestar la cultura de la violencia política en América Latina, que tanto daño ha hecho a nuestra región, con el consiguiente saldo de dictaduras militares, autoritarismos y totalitarismos que atentan contra la convivencia democrática en el continente.

Las páginas que van a leer a continuación presentan una serie de consejos que pueden ser aplicados en el quehacer cotidiano de una campaña noviolenta, los cuales han sido divididos en tres secciones fundamentales, las cuales responden a características esenciales que a mi juicio deben poseer y promover los movimientos de cambio: empoderamiento, comunicación y estrategia. Un activista empoderado emplea la comunicación para transmitir ese poder a su entorno, y estas comunidades empoderadas se articulan en torno a estrategias que les permiten proyectar su poder en números para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

No es un trabajo académico esencialmente dicho, sino una guía práctica para complementar el extenso bagaje teórico ya existente en esta materia. Su estructura está concebida como una “caja de herramientas” que los activistas puedan abrir y seleccionar las que consideren apropiadas para el trabajo específico que realizan en cada ocasión. A pesar de que están hilvanados de acuerdo a una lógica interconexión entre ellos, los capítulos están concebidos de forma tal que puedan ser consultados de forma independiente.

El libro busca aportar ideas concretas que puedan ser adaptadas a los contextos específicos, sin necesidad de ser tomadas al pie de la letra. Como en toda campaña exitosa en la historia de los movimientos no violentos, queda a la imaginación de los activistas la capacidad de sacar el mejor provecho de lo que aquí se expone. En consonancia con esta idea, casi todos los consejos incluyen una referencia histórica relevante al tema en cuestión.

Por supuesto que se trata de un texto abierto, no definitivo. Con el auge y la expansión de la acción estratégica no violenta en los años recientes, todos los días surgen en los más diversos confines del planeta, nuevas experiencias y consejos. Debido a la interseccionalidad de las tres partes del texto, algunas ideas pueden aparecer en más de una sección. No se trata de un error de exposición, sino de una duplicación consciente y premeditada.

Sin más, someto a vuestra consideración estos 100 consejos prácticos, con la esperanza de que sirvan a activistas de Latinoamérica en el largo y difícil camino de conformar una nueva identidad regional basada en el empleo de la acción estratégica no violenta como la herramienta idónea para promover cambios políticos en nuestra región.

Muchas gracias, y mucho empeño, que siempre es más efectivo que la suerte

Omar López Montenegro
Miami, agosto de 2022

Primera Parte: Empoderamiento



INTRODUCCIÓN

Uno de los términos más utilizados en el lenguaje sociológico hoy en día es “empoderamiento”. Este vocablo, que proviene del inglés *empowerment*, define el proceso mediante el cual los individuos toman conciencia de su poder interior y su capacidad de transformar el entorno a su alrededor.

Aunque el empoderamiento es una condición que se adquiere de forma individual, es su proyección al entorno inmediato la que determina la ocurrencia de cambios en cualquier sociedad. Es por este motivo que representa la piedra angular de cualquier estrategia de lucha noviolenta. El flujo del cambio comienza por la adquisición de empoderamiento individual, que al proyectarse en las comunidades genera un empoderamiento social.

Empoderamiento es un proceso social multidimensional que ayuda a la gente a ganar control sobre sus propias vidas. Fomenta el poder dentro de las personas para que lo usen en sus comunidades. Por tanto, no existe en un vacío, tiene que ser aplicado. Por medio del empoderamiento se desafía lo que asumimos acerca de cómo son las cosas y cómo pueden ser. Desafía las percepciones comunes sobre el poder, la ayuda, los logros y los éxitos. Significa en muchos sentidos no aceptar lo acostumbrado como algo definitivo, sino como un patrón de conducta que puede ser alterado. Esto representa romper los hábitos de aceptación y conformismo que son la base de poder fundamental de cualquier tipo de sistema de opresión.

Un activista empoderado no sólo cree que el cambio es posible, sino que cree además que es posible como resultado de sus propias acciones, y no gracias a las acciones de otros. El poder se manifiesta entonces a través de la capacidad de generar cambios de forma directa.

He aquí algunos consejos prácticos para construir y desarrollar el empoderamiento en las personas, y los grupos humanos.

1. Cómo generar empoderamiento

Un principio fundamental del empoderamiento es retar las percepciones comunes, lo que significa no aceptar lo acostumbrado como algo definitivo, sino como un patrón que puede ser alterado. Esto representa romper los hábitos de aceptación y conformismo que son la base de poder fundamental de cualquier tipo de dictadura. Un activista empoderado no sólo cree que el cambio es posible, sino que lo cree posible como resultado de sus acciones.

La responsabilidad también juega un rol. Un chofer de autobús que maniobra su vehículo a través del tráfico con ecuanimidad, con el fin de depositar a sus pasajeros de forma segura en su destino, emplea una gran medida de control en sus acciones. El empoderamiento es el arma del activista noviolento. Su uniforme ante los que le rodean. Sin él no es posible generar poder en números, porque la gente no sigue a quien no esté empoderado.

Si el poder puede cambiar, el empoderamiento es posible. Este concepto depende además de la idea de que el poder se puede expandir. Es decir, no está limitado a la cúpula dominante. Contrario a lo que se piensa, mientras más se comparte, más poder se adquiere. Puede ser inducido, pero tiene que venir del interior de cada cual. Es automotivado y automotivador.

Una persona empoderada adquiere control y confianza en sí misma, y sus acciones no dependen de la actitud de los demás. Como expresara la famosa escritora J. K. Rowling, creadora del célebre personaje Harry Potter: “No necesitamos magia para cambiar el mundo. Ya cargamos todo el poder que necesitamos dentro de nosotros mismos”¹.

¹ J. K. Rowling. Discurso en la Universidad de Harvard, 5 de junio de 2008. Artículo en National Public Radio:
<https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=91232541>

2. Pequeños pasos hacia el empoderamiento

La cuestión del empoderamiento ciudadano es un dilema por resolver para una acción noviolenta efectiva. No se puede construir un movimiento sin grandes números de personas empoderadas, conscientes de su capacidad para generar cambio.

Aunque generalmente se estima que estos procesos ocurren por “generación espontánea”, el empoderamiento se logra de forma gradual, por medio de pasos calculados, y educación dirigida a la construcción de estas capacidades

César Chávez, líder de la campaña en favor de los trabajadores migrantes de la uva en California, enfatizó el empoderamiento por medio de talleres e intercambio de experiencias. “La noviolencia no es inacción ... es trabajo duro... es la paciencia para ganar”², predicaba. La campaña es modelo de estudio por su obtención de resultados.

Al crear talleres y estimular el empoderamiento entre sus activistas:

- **Haga que cada cual escriba y lea** 10 cosas que aprecian de sí mismos.
- **Destaque los logros de cada cual.** Haga a la gente consciente de sus posibilidades.
- **Estimule el reconocimiento.** Haga que la gente se presente ante el grupo.
- **Escriba la misión en términos claros y precisos.** Haga que los activistas la lean en voz alta. Vista hace fe. Repetición crea conciencia.

² César Chávez: Entrevista para el magazine “Fellowship”, publicación de la Fellowship for Reconciliation, Septiembre de 1973: [César Chávez on Nonviolence – Fierce Urgency \(usfca.edu\)](http://www.usfca.edu/CesarChavez/Nonviolence/FierceUrgency.html)

- **Positivismo.** Promueva el “sí se puede”. Tener fe en lo posible acerca lo alcanzable.
- **Mantenga los pies sobre la tierra.** Establezca objetivos realísticamente alcanzables. La gente se empodera al obtener resultados.
- **Mientras más simple el objetivo, más fácil de alcanzar.** Piense en tres maneras de simplificar el activismo y ponga al menos una en práctica. Evite los discursos altamente retóricos al intercambiar con sus activistas.
- **Exponga ejemplos exitosos.** Hágalos reflexionar sobre el éxito y métodos empleados.
- **Promueva el conocimiento de los valores** que impulsan la causa, sin caer en extremismos ni grandilocuencias. Establezca qué es lo correcto, y por qué es lo correcto.

La libertad no es un concepto abstracto, nace del individuo y se expande a su entorno. El empoderamiento libera a las personas y las capacita para ayudar a liberar a otros, cuando adquieren conciencia de su poder sin necesidad de ser iluminados por ningún “Mesías”. Diane Nash, ícono de la lucha por los derechos civiles en los Estados Unidos, creadora de los *Viajeros de la Libertad* (*Freedom Riders*), y el Comité Coordinador Noviolento Estudiantil (*Student Nonviolent Coordinating Committee, SNCC*), dijo:

“La libertad, por definición, consiste en la gente dándose cuenta de que ellos son sus propios líderes”³.

³ *Special Edition, A Historic Conversation with Diane Nash. Podcast, Black History Bootcamp, 28 de Agosto de 2021: [Special Edition | A Historic Conversation with Diane Nash – Black History Bootcamp](#)*

3. La Noviolencia no es Conversión

Un elemento esencial para empoderar a las personas es el conocimiento exacto sobre el tipo de lucha a emplear, por qué y cómo emplear el curso de acción escogido. La acción noviolenta no depende de la conversión del oponente, sino que lo obliga a hacer cambios al minar su poder. Por supuesto que hay presión moral, pero con ausencia de presión económica o política es poco probable que produzca cambio.

El 11J⁴ es un ejemplo de este tipo en Cuba. El poderoso despliegue de poder en números por parte del pueblo, más allá de la represión posterior, condujo también a concesiones por parte del régimen, que si bien de inicio fueron a nivel mínimo como reparación de ciertas calles o restauración de viviendas en lugares específicos, después pasaron a relajaciones en los rígidos controles de la aduana, y otras medidas en el terreno económico. Esto demuestra un proceso de acción y reacción que debe ser estimulado y potenciado.

La ecuación se presenta de la siguiente manera. Si la gente protesta, el régimen al final cede. Todo está en cómo se protesta y cuáles son las demandas. Los movimientos exitosos han sabido ir escalando sus demandas desde campañas minimalistas hasta campañas maximalistas, de cambio de sistema o salida de gobernantes.

Sorprendentemente, algunas personas estiman que las manifestaciones son contraproducentes, y que lo aconsejable es que los cambios vengan de las cúpulas de poder. La experiencia histórica enseña que los regímenes

⁴ El 11 de julio de 2021, miles de cubanos se lanzaron a las calles de todo el país demandando libertad, democracia, y el fin de la dictadura. Las protestas se extendieron hasta los días 12 y 13 de julio. Según cálculos de ONGS y observadores independientes, tanto dentro como fuera de Cuba, la cifra de participantes rebasó las 100 000 personas en más de 50 pueblos y ciudades de todo el país, en lo que constituye hasta la fecha la acción noviolenta más significativa dentro de la Isla, con el mayor despliegue de poder en números (N. del A.).

dictatoriales, especialmente los de corte comunista, no se convierten o dialogan por iluminación repentina. Sin lucha no hay victoria

Un excelente estudio de Freedom House, titulado “Cómo se ganó la Libertad: de la Resistencia Civil a la Democracia Duradera”⁵, demuestra con datos y cifras cómo los países de Europa del Este que registraron cambios promovidos por el pueblo de forma noviolenta, resultaron en democracias (Polonia, Hungría, Lituania, Checoslovaquia, etc.), mientras que los que registraron cambios promovidos desde el poder (Rusia, Bielorrusia, Kazajstán, etc.) terminaron en nuevas formas de dictadura.

La conversión es deseable, pero no es el objetivo de una lucha estratégica noviolenta. En todo caso la conversión que busca este tipo de lucha es la de los ciudadanos, cuando se transforman en dotados y convencidos de su propio poder. El propósito de la acción noviolenta es revertir la relación de poder a favor de los oprimidos.

El gran estadista, político y orador Frederick Douglass, nacido esclavo en 1818 y el primer afronorteamericano en ser nominado a la vicepresidencia de los Estados Unidos, en 1872, resumió esta idea de forma magistral en un discurso pronunciado en época tan temprana como el 3 de agosto de 1857:

“Si no hay lucha no hay progreso. Quienes profesan favorecer la libertad y sin embargo desaprueban la agitación, son hombres que quieren cosecha sin arar la tierra; quieren lluvia sin truenos y relámpagos. Quieren el océano sin el horrible rugido de sus aguas”⁶.

⁵ Freedom House *[From Civic Resistance to Durable Democracy](#)*

⁶ Frederick Douglass, discurso “*la Emancipación de las Indias Occidentales*” (“*West India Emancipation*”), 3 de Agosto de 1857, Canandaigua, New York: (1857) Frederick Douglass, “*If There Is No Struggle, There Is No Progress*” • ([blackpast.org](#))

4. De la cultura de la denuncia a la cultura del activismo

Entonces, una vez establecida la necesidad de empoderar a las personas para pasar a la acción, se impone poner en marcha los mecanismos apropiados a estos fines. Una de las percepciones erróneas más comunes con relación a la acción noviolenta es que ésta se desarrolla única y exclusivamente en el campo de la denuncia. Aunque las denuncias son un instrumento importante para censurar al oponente y movilizar la conciencia ciudadana, son sólo una parte de todo el proceso de una campaña.

No basta con sólo denunciar, también hay que procurar remedios y generar acciones que eliminen la injusticia que provoca dicha denuncia. Un movimiento enfocado solamente en la denuncia puede generar la impresión de víctima, y por otra parte, un exceso de denuncias puede generar la impresión de un oponente todopoderoso.

En su *Carta desde una Cárcel de Birmingham*, Martin Luther King expone 4 pasos básicos en cualquier campaña noviolenta: recopilar información acerca de la injusticia, negociación para corregirla; autopurificación para que los activistas se preparen; y la acción directa para corregir la injusticia⁷.

En consecuencia, el paso de una cultura de la denuncia a una cultura de activismo, dirigida a presionar al oponente y proveer recursos efectivos contra la injusticia, representa un salto de calidad vital para los movimientos noviolentos. Aunque nunca se debe abandonar la denuncia, al hacerla tenga siempre en cuenta:

⁷ <https://libreriabarcodepapelnyc.com/martin-luther-king-carta-desde-la-carcel-de-birmingham/>

- **Proponer siempre una solución**, favorable al movimiento.
- **Emplear un mensaje empoderador, no victimizador**. La gente simpatiza con las víctimas, pero no quiere estar en su misma situación.
- **Llamar a una acción específica**, relacionada con la denuncia en sí o con los propósitos generales del movimiento.
- **Incluir mensajes de reclutamiento**. Cada denuncia es una oportunidad de ganar adeptos al movimiento.
- **Incluir un eslogan al final de la denuncia**. Una vez que la persona está conectada emocionalmente con el tema, es más propensa a asimilar mensajes.
- **Enfatizar la importancia del activismo** como vía de remediar la injusticia.
- **Proyectar hacia el futuro**. La visión de un mañana promisorio es un gran instrumento de motivación.

La denuncia contribuye a señalar lo mal hecho, y el activismo trabaja para cambiarlo. Cuando combinamos ambas acciones de forma efectiva comenzamos a construir una dinámica propia, que caracteriza a los movimientos exitosos. “Ser feliz es dejar de ser víctima de los problemas y volverse un actor de nuestra propia historia”, expresó el comediante inglés y uno de los grandes genios del cine, Charles Chaplin.

5. Hacer la tarea

Para conectar a las personas con el fin de realizar una protesta en torno a una campaña, se requiere un estudio y preparación previos. Aunque esto puede parecer extremadamente complicado para algunos, en realidad puede ser logrado en base al sentido común y la aplicación de tácticas y estrategias diseñadas por un grupo reducido de personas. Las campañas no violentas requieren de una preparación meticulosa y metódica para alcanzar el éxito

Mucha gente aplica estos mismos métodos en su vida cotidiana, para impulsar un negocio, contraer matrimonio o emprender un viaje. Se requiere en todos los casos, hacer la tarea, analizar y contemplar todos los factores que contribuyan al éxito.

Tanto grandes estrategias como Gandhi, que estudió a fondo las condiciones en Sudáfrica primero y en la India después, para iniciar sus campañas, como los activistas de base que son la columna vertebral de cualquier movimiento requieren de esta preparación previa antes de actuar.

Aunque cada situación requiere de adaptaciones específicas, algunas reglas comunes que pueden resultar útiles a estos fines pueden ser las siguientes:

- **Estudiar.** Un activista se nutre y se debe a su entorno. Conozca a sus posibles aliados, los lugares propicios y las mentalidades prevalecientes en el territorio donde usted opera.
- **Viajar.** Recorra el teatro de operaciones. Los medios electrónicos son muy útiles, pero nada sustituye al contacto humano. El activismo es tarea de relaciones públicas.
- **Escuchar.** Las ideas más brillantes surgen del intercambio con otras mentes. Escuche a la gente y actúe en función de cumplir sus aspiraciones

- **Hablar.** La palabra es la munición del activista. Exponga su visión y sus argumentos con claridad, para crear una visión de futuro en conjunto.
- **Convencer.** Sea persuasivo, pero no obsesivo. El mejor argumento de un activista es la verdad. No trate de llegar a la mente de las personas sino mejor aún, a su corazón.
- **Incorporar.** La misión es reclutar, articular a las personas para pasar a la acción. Una persona convencida necesita tareas simples, pero específicas, que pueda cumplir.
- **Potenciar.** Ayúdelos a descubrir potencialidades que ellos mismos no conocían. Un movimiento es una articulación de gente empoderada en pos de un objetivo común.

Hacer la tarea es un paso simple y a la vez esencial para pasar a niveles superiores de activismo. Nadie entra a un conflicto de ninguna índole sin antes saber a qué atenerse, y las maneras de alcanzar el éxito. Nunca se puede confiar simplemente en el talento, o en circunstancias ajenas a nuestra voluntad o conocimiento. Ningún gran descubrimiento o logro se ha alcanzado sin cumplir tareas previas.

“Un genio es una persona talentosa que hace su tarea”, sentenció el famoso inventor y empresario Thomas Alva Edison, poseedor de más de 1,000 patentes, entre las que se encuentran la bombilla eléctrica, el fonógrafo y el proyector de películas.

6. Conocer la historia

Hacer la tarea significa, en muchos sentidos, conocer la Historia. Un viejo refrán dice que “quien no conoce la Historia, está condenado a repetirla”.

Esto aplica a todas las esferas de la vida, incluyendo el uso de acción estratégica noviolenta. Curiosamente, mucha gente que practica este tipo de lucha cree que las lecciones de la Historia no le aplican a su caso específico, y desdeña de antemano su conocimiento.

Martin Luther King Jr. viajó a la India para aprender de primera mano las lecciones de Mahatma Gandhi, quien a su vez estudió a Henry David Thoreau. En el mundo post moderno, la mayoría de los movimientos han surgido como resultado de intercambio de experiencias y transmisión de conocimientos a través de las fronteras.

Hoy en día, las facilidades de las tecnologías de comunicación hacen mucho más fácil estos intercambios, así como la creación de redes transnacionales de activismo que se nutren unas de otras con mucha facilidad por encima de cualquier circunstancia.

Para facilitar el conocimiento de la Historia de la acción estratégica noviolenta, siga estos pasos:

- **Escoja ejemplos exitosos puntuales.** No pierda de vista que el objetivo principal es la asimilación de experiencias a aplicar en su entorno, y no la creación de eruditos.
- **Mantenga el foco en la positividad** y la comunidad de ideas. Deseche los conceptos de “no es lo mismo”, “aquí no aplica”, etc.

- **Cree un grupo de expositores**, con un nivel más alto de conocimientos históricos. Establezca claramente cómo, por qué y para qué van a ser transmitidos a otros.
- **No haga exámenes ni evaluaciones a los “alumnos”**. Esto podría generar sentimientos de frustración. Lo importante es la exposición a las ideas. Use la observación y el sentido común para determinar qué funciones asignar a cada cual.
- **Diseñe cursos o talleres amenos, divertidos**. Use videos, canciones, anécdotas chistosas. La gente aprende mejor en entornos relajados.
- **Prepárese usted de forma concienzuda** antes de preparar a los demás.

Estas son sólo unas líneas principales de trabajo, las cuales pueden ser ampliadas y ajustadas de acuerdo con las circunstancias específicas. No obstante, el exponer a los activistas a ejemplos históricos que hayan tenido éxito genera un sentido de identidad y pertenencia, al igual que un entusiasmo contagioso.

Poseer conocimiento de la Historia nos permite entender de dónde venimos, lo cual a su vez nos permite entender adónde vamos. No sólo revela el pasado, sino que también nos ayuda crear un mejor futuro. Y entender los éxitos y errores del pasado resulta importante si vamos a crecer y hacer progresos en nuestra marcha hacia adelante.

“Nosotros no hacemos la Historia. Somos hechos por la Historia”⁸, resumió Martin Luther King, Jr.

⁸ Martin Luther King, Jr.: *Fuerza Para Amar (Strength to Love) Colección de Sermones publicada en 1963 por la editorial Harper and Row.*

7. Romper el *status quo*

Uno de los pilares de apoyo más fuertes de cualquier sistema opresivo es lo que se conoce como el *status quo*, el conjunto de hábitos, creencias y hasta instituciones, que hacen a la gente obedecer, también definido como Erich Fromm como el “carácter social”⁹.

En la mayoría de los casos, este fenómeno es mucho más poderoso que la represión física en sí misma, en consolidar el poder de un régimen. La creencia en que nada es posible conforma la mentalidad de la gente hacia la desidia y la abulia. Romper este esquema mental es el primer paso hacia la construcción de cualquier movimiento.

Uno de los principales factores que alimentan el *status quo* es la permanencia de las dictaduras en el tiempo, propagando la falacia de que estarán ahí por siempre. En consecuencia, proyectar imágenes y visiones que rompan este esquema golpea el estado mental dirigido a la obediencia, ya sea por temor, apatía o conveniencia.

En Cuba, el estribillo “Ya se acabó”, de la canción Patria y Vida, cambió la mente de los ciudadanos aproximándolos a la idea de que los días del régimen están contados. En Serbia en los años 90, el slogan “Gotov Je (Está acabado)” proyectó el mismo mensaje con relación al dictador Slobodan Milosevic. En 2014 en Burkina Faso, el movimiento noviolento que terminó con los 27 años de dictadura de Blas Campaoré, usó la imagen de “La Escoba Ciudadana”¹⁰, para barrer con la cultura del miedo y la desidia.

Algunas reglas comunes para romper el *status quo* son las siguientes:

⁹ <https://fromm-online.org/en/gesellschafts-charakter-charakter-der-gesellschaft-sozialcharakter/>

¹⁰ David Comeillas: “La Escoba Ciudadana de Burkina Faso”, *Le Monde Diplomatique*, Mayo de 2015. [La escoba ciudadana de Burkina Faso, por David Commeillas \(Le Monde Diplomatique - Edición Chilena, mayo 2015\)](#)

- **Maneje los tiempos.** Hable siempre del cambio en tiempo presente y del régimen en tiempo pasado.
-
- **Resalte los logros del movimiento** en contraposición a los fracasos del sistema de opresión.
- **Los estados comparativos** permiten realzar la visión de cambio futuro.
- **Proyecte en sus mensajes la idea de dónde estamos** y adónde vamos a llegar. La gente está más dispuesta a moverse cuando tiene una idea precisa del camino a recorrer.
- **Use el activismo para difundir el cambio.** El arte es uno de los vehículos más poderosos para implantar ideas en la mentalidad ciudadana.
- **Cree vínculos de ayuda mutua entre los ciudadanos.** Las comunidades solidarias han sido un ejemplo exitoso en muchos lugares.

Uno de los principios fundamentales del empoderamiento ciudadano es retar las percepciones comunes, los estereotipos que proyectan frases como “el régimen va a estar por mil años”, “esto no hay quien lo arregle, pero no hay quien lo tumbé”, etc. Estos esquemas mentales deben ser cambiados a otros que proyecten visiones de poder ciudadano y el fin de la opresión. Una vez que la visión del cambio entra en la mentalidad de una persona, permanecerá con ella hasta que lo obtenga.

“El mánager acepta el *status quo*, el líder lo reta”, sentenció en una ocasión el escritor norteamericano Warren Bennis

8. Construya un récord ganador

Existe una percepción errónea bien extendida acerca de la lucha estratégica noviolenta, la cual consiste en creer que está basada en el sufrimiento. Aunque la capacidad de asimilar y sobreponerse al sufrimiento es un valor añadido para los activistas, la eficacia de un movimiento se mide por sus victorias, no por el nivel de represión a que es sometido por el régimen.

En Cuba es frecuente escuchar la frase “es un(a) gran activista, ha recibido muchos palos”. Un activista no le teme a la represión, pero su mérito consiste en confrontarla y avanzar sus metas. El impacto más grande de las históricas manifestaciones del 11J en Cuba fue precisamente su proyección victoriosa, el pueblo cubano tomó las calles de más de 50 ciudades y poblados en todo el país. Las dos primeras líneas de defensa del régimen, las llamadas organizaciones políticas y de masas, y la policía, fueron rebasadas por la abrumadora marea popular.

Las victorias generan entusiasmo, lo cual conlleva un lógico incremento de la participación. Por eso resulta de extrema importancia crear la percepción general de un movimiento exitoso, basado en los siguientes principios:

- **Escoger las batallas que se pueden ganar.** Planifique eventos que estén al alcance de las posibilidades de las personas involucradas.
- **Conocer cuándo y cómo proclamar victorias.** Construya un récord ganador para estimular la participación en el movimiento.
- **Nunca prolongue un evento por demasiado tiempo,** evite la llegada de fuerzas represivas. Donde el oponente haya hecho concesiones como reparar calles, vender comidas, proclamar esto como resultado de la protesta.
- **Capitalizar sobre la creciente popularidad** (reclutando nuevos miembros y llegando hasta el nivel de base). Todo el mundo quiere apostar al

caballo ganador, un movimiento que obtiene victorias gana adeptos por sí mismo. El triunfo es el mejor catalizador de cualquier movimiento.

Las victorias son importantes no sólo en derrotar a un sistema opresivo, sino además en la construcción de una futura democracia. Es importante ganar, pero más importante aún es ganar bien. El tipo de resultado conforma de manera crítica el tipo de transición política que sigue, ya sea en dirección a un régimen democrático, o a uno no democrático.

Los movimientos que conducen a la democracia son los que comienzan con resultados que se caracterizan por un balance de poder favorable al movimiento noviolento, no importa cuán pequeñas puedan parecer estas victorias. De ahí la importancia de construir desde el principio, un récord ganador en favor del movimiento que lucha por el cambio.

El resultado no puede ser dejado a la casualidad, o a la generación espontánea. Como bien decía el sicólogo cubano Roberto Ávalos, conductor por años de *El Arte de Vivir*, uno de los programas más populares de la emisora Radio Martí: “los perdedores dejan que las cosas pasen, los ganadores hacen que las cosas pasen”.



Revolución Naranja. Ucrania 2004-2005. La persistencia y efectividad de las acciones permitió forjar una imagen de ganador al movimiento

9. Unidad

Existen tres elementos esenciales para el éxito de cualquier movimiento de cambio: unidad, planeamiento y disciplina noviolenta. Contrario a lo que se cree comúnmente, la unidad no significa necesariamente una sola organización o persona que toma todas las decisiones. Los movimientos modernos se caracterizan por aglutinarse en torno a estructuras horizontales de liderazgo compartido, por lo que son resultados de la construcción de consensos.

Este modelo comenzó a articularse y probar su eficacia desde finales del siglo pasado, con el triunfo del sindicato Solidaridad en Polonia. Al tratarse de una red de asociaciones a lo largo y ancho del país, fue capaz de sobreponerse a la Ley Marcial decretada por el gobierno comunista en 1981 con el arresto de la mayoría de sus líderes más conocidos, mantener vivo al sindicato y volver a las calles y las huelgas.

En los tiempos actuales, con el auge y desarrollo de las tecnologías de comunicación, este modelo ha alcanzado potencialidades extraordinarias. Ejemplos notorios han sido la Primavera Árabe, la revolución Lwhili en Burkina Faso y las protestas de la llamada “Generación del Bicentenario” en 2020 en Perú. La visión compartida, en torno a demandas específicas en la que concuerdan los más disímiles grupos de la sociedad y están dispuestos a trabajar por ellas, ha reemplazado por completo a la idea de la unidad en torno a una organización o un máximo líder.

Debido a ello, estimule la unidad de propósitos en torno a los siguientes factores:

- **Establezca demandas específicas**, alcanzables, relacionadas con necesidades concretas de la mayoría de la población.

- **Evite los temas en que existan divergencias de opinión**, y concéntrese en los temas de mutuo acuerdo
-
- **Proyecte una visión de futuro accesible** para todos, incluso para quienes apoyan en este momento a su oponente.
- **Expresé esta visión en términos sencillos**, fáciles de entender.
- **Expresé esta visión en términos positivos**, proactivos, que trasmitan sensación de poder a quienes la sigan.
- **Hágala atractiva**, con eslóganes e imágenes que capturen la imaginación de la gente.
- **Estimule la pluralidad**. Busque constantemente la inclusión de nuevos sectores, por ej: hombres, mujeres, jóvenes, adultos, ancianos, poblaciones urbanas y rurales; minorías; grupos marginalizados o discriminados; miembros de grupos religiosos; campesinos, etc.

Mary Parker Follett¹¹ (1868-1933) fue una trabajadora social estadounidense, consultora de gestión, filósofa y pionera en los campos de la teoría y el comportamiento organizacionales. Llamada la “Madre de la Gestión Moderna”, en una ocasión expresó:

“La unidad, no la uniformidad, debe ser nuestro objetivo. Alcanzamos la unidad sólo a través de la variedad. Las diferencias tienen que ser integradas, no aniquiladas, ni absorbidas”.

¹¹ <https://www.britannica.com/biography/Mary-Parker-Follett>

10. No hace falta un líder carismático

Las campañas de lucha no violenta no necesitan de un líder carismático para tener éxito. Las concepciones populares a menudo invocan imágenes de Mohandas Gandhi o Martin Luther King, por ejemplo, como líderes mesiánicos que inspiran a la gente. Sin embargo, en muchas campañas exitosas de acción no violenta el líder o los líderes carecían de atributos carismáticos (Letonia), otras han carecido de líderes identificables (Filipinas, Líbano) o han contado con muchos líderes como el caso de Otpor en Serbia.

Esta característica se ha acentuado en nuestros tiempos, con las capacidades de comunicación. En la Primavera Árabe o en Perú en 2020, las campañas contaron con una participación masiva y coordinada por líderes a nivel local, regional y nacional.

Por supuesto que siempre existen personas que marcan pautas y estrategias, pero la idea de estructuras verticales con un “máximo líder” es cosa del pasado. Hoy en día los movimientos se articulan en torno a estructuras horizontales de liderazgo compartido, similares a las redes de mercadeo multinivel. Esta flexibilidad les permite operar con mayor eficacia, y ser menos vulnerables a la represión.

Lo que hace posible estas movilizaciones es una visión compartida, enfocada en una acción específica, con posibilidades concretas de ser ejecutada con éxito. Por eso resulta aconsejable:

- **Invertir en capacidades y preparación** de los activistas a todo nivel.
- **Promover la idea del poder colaborativo** vs el poder impositivo.
- **Realizar ensayos de acciones simultáneas** de “baja intensidad” a nivel nacional. Por ej., usar cierta prenda de ropa en un día determinado.

- **Replicar acciones** que hayan tenido éxito en una localidad o en otros entornos similares, para estimular el entusiasmo por medio de la obtención de resultados.
- **Realizar intercambios de experiencias** por medio de Zoom, Telegram, u otras aplicaciones, entre líderes de diferentes comunidades del país.

Una de las grandes ventajas de la lucha noviolenta es precisamente su capacidad de brindar protagonismo a cualquier integrante de la sociedad. Más importante que el líder resulta la existencia de un tema específico y las acciones coordinadas a nivel nacional.

La fuerza de un movimiento noviolento no proviene de un líder, sino de sus integrantes. Como bien expresara Lech Walesa a los obreros en huelga de Gdansk, minutos después de haber ganado 18 de las 21 demandas presentadas: “La única y básica fuente de nuestra fuerza es la solidaridad de los trabajadores, los campesinos y los intelectuales, la solidaridad de la nación, la solidaridad de la gente que busca vivir en dignidad, en la verdad, y en armonía con sus conciencias”.



Lech Walesa se dirige a los obreros en huelga en los astilleros de Gdansk, justo después de ganar la mayoría de sus reclamos frente al Partido Comunista. Solidarnosc se caracterizó por la gran cantidad de líderes a todos los niveles del sindicato.

11. Liderazgo Horizontal

Uno de los sellos distintivos en los movimientos de cambio actualmente es la articulación de estructuras horizontales, de liderazgos compartidos. Esto ha sido potenciado por las tecnologías modernas de comunicación, que permiten la interconexión de grandes números de personas sin estar en el mismo lugar.

Al no contar con un solo líder que puede ser eliminado físicamente y descabezar el movimiento, estas estructuras son capaces de ajustarse con flexibilidad a la represión. Además, al estar basadas en el consenso, estimulan el ejercicio de la democracia durante el proceso de lucha.

Este fenómeno, que comenzó a emerger en Polonia en los 1980's con Solidaridad y su secretariado de 38 líderes regionales, continuó con Otpor en Serbia en los 90's y su liderazgo multinivel, así como en Líbano con la Revolución de los Cedros en los 2000's. Durante la Primavera Árabe en los 2010's y más recientemente en Sri Lanka en 2022, los movimientos de cambio no contaron con "máximos líderes identificables"

Para crear un liderazgo compartido, resulta aconsejable, entre otras cosas:

- **Dividir las estructuras** por espacios territoriales.
- **Crear un mecanismo** permanente de comunicación entre las diferentes delegaciones en cada territorio.
- **Descentralizar la toma de decisiones** en las acciones específicas y consensuar las decisiones en las líneas estratégicas.
- **Aumentar y dispersar la visibilidad** de los diferentes líderes, tanto en los medios de comunicación tradicionales como las redes sociales.
- **Hacer énfasis en la preparación** de los líderes a todos los niveles.

Contar con un liderazgo amplio aumenta la cohesión del movimiento y reduce las posibilidades de la represión, al convertir en inoperante el hecho de encarcelar o eliminar a una persona. Las dictaduras siempre buscan singularizar a sus oponentes, para dividir y aislar a los movimientos.

Los líderes que inspiran a otros líderes son la base de los movimientos cohesionados, contrario al falso estereotipo que afirma que la cohesión proviene de seguir ciegamente a una persona. El sexto presidente norteamericano, John Quincy Adams (1825-1829), lo expresó de esta manera: “Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, y a convertirse en algo más, tú eres un líder”.



Revolución de los paraguas. Hong Kong 2014. El liderazgo horizontal, multinivel, permitió al movimiento confrontar de forma efectiva a la represión, y obtener la victoria fundamental de revertir la Ley de Extradición a China propuesta por la primera ministra Carrie Lam

12. Liderazgos paralelos

En situaciones de conflicto no violento, en entornos altamente represivos, resulta vital la creación de estructuras de liderazgo paralelas a las más conocidas, como forma de prevenir y reducir los efectos de la represión. La articulación de estos liderazgos no puede dejarse a la improvisación, sino que requiere de una planificación previa.

En Polonia, Solidaridad Clandestina, dirigida por Zbigniew Bujak, mantuvo al sindicato en pleno funcionamiento tras la Ley Marcial dictada por el régimen comunista, y el encarcelamiento de los principales líderes como Lech Walesa, Jacek Kuron y otros.

La misión de estos liderazgos recae en tres áreas fundamentales: (1) mantener altos niveles de participación en la campaña, (2) lograr cambios de lealtad entre las fuerzas de seguridad y líderes civiles, y (3) la retirada de apoyo de los aliados extranjeros.

Antes de un evento importante de la oposición, las dictaduras intentan apresar a los opositores más conocidos, con el fin de descabezar al movimiento e intimidar a los posibles participantes. La mejor manera de contrarrestar esta estrategia es contar con otras personas capaces de realizar el evento en cuestión, y otros posteriores.

Un liderazgo paralelo múltiple y operacional a todos los niveles es la herramienta idónea para acometer esta tarea.

¿Cómo construir estos liderazgos?

- **Empiece desde ahora.** Identifique en su grupo a personas de confianza capaces de continuar la tarea bajo cualquier circunstancia. Reúnase con ellos y discutan los pasos futuros a seguir.
- **Establezca tareas específicas,** pero deje espacio a la creatividad. Los liderazgos paralelos deben contar con independencia para actuar.
- **Repita este proceso** en cuantos lugares sea posible. Refuerce la idea de una gran red de redes, enfocada en la operatividad.
- **Recuerde que el internet es necesario, pero no imprescindible.** Utilice todos los medios de comunicación a su alcance, desde teléfonos hasta visitas personales. Siempre mantenga alternativas a su disposición.
- **Establezca plazos precisos** para el accionar de estos liderazgos. La idea fundamental es mantener la actividad constante del movimiento

La mejor manera de ser temerario es contar con la capacidad de medir los riesgos, y esto es posible cuando se cuenta con numerosos líderes a diferentes niveles. Por otra parte, un movimiento con multiplicidad de líderes genera optimismo, al ver las personas que existen mayores posibilidades de progresar y hacerse escuchar dentro de la organización.

Randy Pausch¹², investigador y profesor de Diseño e Interacción Humana en la prestigiosa Universidad Carnegie Mellon, ganador de varios premios por sus trabajos con Adobe, Google, EA, y Walt Disney Productions, formuló lo siguiente: “Lo que hace posible ser un optimista es tener un plan de contingencia para cuando todo el infierno se desate”.

¹² <http://www.cs.cmu.edu/~pausch/>

13. Pensar en grande, actuar en pequeño

La imagen más socorrida de los movimientos de cambio es la de la manifestación masiva, cientos o miles de personas desfilando por las calles. Aunque esto puede ser el punto culminante de una campaña, por regla general es el resultado de una serie de acciones menos visibles. Se necesita construir pequeñas victorias que van estimulando la participación de la gente, hasta alcanzar el poder en números de una manifestación.

La Ley Pro Derechos Civiles, que era el objetivo a largo plazo en los Estados Unidos, fue construida en base a pequeñas victorias como la desegregación de los autobuses en Montgomery, Alabama¹³, o ganar el derecho a servir comida a los negros en las barras de las cafeterías de los supermercados Woolworth en Carolina del Norte¹⁴.

Es importante hacer algún tipo de estudio acerca de las posibilidades de éxito. El boicot a los autobuses duró 381 días, con un estimado de 40,000 participantes. Los negros representaban el 75% de los pasajeros, de ahí su impacto extraordinario. Las sentadas en los supermercados Woolworth duraron 5 meses, 3 semanas y tres días.

La clave consiste en impactar a escala local, con temas cercanos a la vida cotidiana de la población, y a partir de ahí ir escalando hasta el nivel nacional. Aunque cada campaña o evento responde a situaciones específicas de su entorno, rigen algunos principios básicos a tomar en cuenta:

- **Planee a partir de una visión concreta** del objetivo final, adonde se quiere llegar.

¹³ <https://us.amerisitestorage.com/4436-montgomery-bus-boycott-facts-significance-and-rosa-pa.html>

¹⁴ <https://mefics.org/es/sentada-de-greensboro/>

- **A partir de esa visión, escoja la acción** más mínima por dónde empezar a desarrollar su campaña.
- **Escoja los temas de amplia aceptación** popular, contrarios al oponente.
- **Saque sus cuentas.** Compare sus fuerzas con las de su oponente.
- **Prepárese para sostener las acciones** en el tiempo. No hay solución instantánea ni generación espontánea de resultados.
- **Una vez alcanzado el objetivo inmediato, cante victoria** y muévase al siguiente. Mantener las dinámicas en marcha garantiza el flujo participativo.

El éxito de estas acciones va erosionando las bases de poder de la dictadura, y a la misma vez construyendo el poder ciudadano desde abajo hacia arriba. No se decapita a un gigante saltando a cortarle la cabeza, sino cortando sus pies poco a poco hasta poner su cabeza al mismo nivel que la nuestra.

“Son las cosas pequeñas en la vida las que cuentan; es la filtración insignificante la que vacía el depósito de agua más grande”, sentenció el legendario mánager de béisbol Charles Comiskey, fundador de los Medias Blancas de Chicago.



Damas de Blanco, Cuba. Su modelo de ayuda mutua entre familiares de presos políticos y sus marchas no violentas las han llevado a ganar múltiples galardones internacionales.

14. Mezclar lo obstructivo con lo constructivo

La acción concreta es siempre más poderosa que el simbolismo, especialmente la que crea alternativas constructivas, puesto que genera empoderamiento al promover el funcionamiento al margen del sistema.

Esto permite a la gente romper su dependencia del régimen al generar sus propios bienes y servicios, y le permite al movimiento no sólo reaccionar a las acciones del régimen, sino pasar a la ofensiva, al asumir una postura proactiva que ayuda a disipar la pasividad, el miedo y la desesperanza.

En la India, Gandhi inició 18 proyectos que le permitieron a los hindúes tomar las riendas de su propia sociedad, lo cual hizo mucho más fácil “desconocer” el dominio británico¹⁵. El trabajo constructivo les brinda continuidad a los movimientos, debido a que puede continuarse incluso cuando la resistencia directa no es aconsejable.

Existen muchas formas de generar alternativas constructivas dentro de entornos altamente represivos. He aquí algunas:

- **Escuelas alternativas** con temas tan simples desde enseñanza de idiomas hasta manejo de negocios. Estudie las comunidades y cree programas adecuados.

¹⁵ M. K. Gandhi: “Programa Constructivo. Su significado y lugar”. Departamento de Publicaciones del Colegio de San Luis, 2016. Impreso por talleres de Offset Rebosán, S.A. de C. V., México. PDF disponible en la página del Instituto Politécnico Nacional:
<https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/libros/Programa-constructivo/programa-constructivo.pdf>

- **Diseñar sistemas de autofinanciamiento** para las comunidades. Estimular los negocios solidarios.
- **Grupos solidarios que donan recursos** para familias de presos. Cuando la gente aporta realiza una inversión emocional, que lo hace sentirse parte de algo, es más propensa a mantener su compromiso con el movimiento.
- **Estimule la cooperación antes que la dependencia**, aunque ésta pueda provenir de fuentes simpatizantes en el exterior.

Trabajar juntos es la manera más efectiva de unir a la gente, debido a que construye el sentido de comunidad y reafirma ante el público general que el movimiento no es un peligro para el orden social. Más importante aún, establece la infraestructura que será necesaria cuando el régimen o situación opresiva cambie y sea necesario asumir responsabilidades.

Pero no se debe confundir el fin con los medios. Mientras el régimen opresor permanezca en el poder, estas alternativas constructivas sirven para apoyar las acciones obstructivas, como marchas, huelgas, protestas, etc.

Una campaña armónica combina ambos tipos de acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Guíese por esta regla: sea constructivo cuando sea posible, y obstructivo cuando sea necesario.

Como bien dijese el renombrado arquitecto, teórico de sistemas, diseñador, inventor y futurista norteamericano Richard Buckminster Fuller, “Nunca se pueden cambiar las cosas sólo por medio de luchar contra la realidad existente. Para cambiar algo, construya un nuevo modelo que torne obsoleto al modelo existente.”

15. Redes de apoyo mutuo

En situaciones de represión, la capacidad de ayudarse por medio de redes de solidaridad construye confianza entre los activistas, estimula el empoderamiento, y prepara a los movimientos para volver a la calle en el momento apropiado. Todo el mundo se conoce en cualquier país o territorio determinado, más aún con las ventajas del mundo moderno. Es posible establecer grupos de WhatssApp a nivel personal, de barrio, comunidades.

Identificar las necesidades de los marginados, las víctimas de injusticia, los detenidos, sus familias, para conectarlos con personas que puedan resolver sus problemas específicos, desde una medicina hasta una asesoría legal, e incluso informaciones útiles y consejos sobre cómo proceder en el futuro, es una tarea fundamental de los movimientos. Esto contribuye a crear una cultura de solidaridad alternativa que empodera a la gente y suplanta la falsa autoridad de los sistemas de opresión.

Identifica a los vecinos simpatizantes con la causa, y los que marcharon contigo. Establece comunicación con otras redes similares, en otros barrios, ciudades y provincias. Las estructuras modernas son móviles, flexibles, capaces de adaptarse a las circunstancias.

Este modelo de redes de solidaridad fue usado con mucha efectividad en 2020 durante las protestas en Perú, que forzaron la renuncia del Presidente Manuel Merino¹⁶. Los regímenes dictatoriales generalmente carecen de poder en números, por lo que tratan de inducir miedo en las personas para evitar que se conecten entre ellas y desarrollen patrones de empoderamiento. El principal antídoto contra el miedo es la solidaridad.

¹⁶ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54924923>

16. Cruzar la Distancia Social

Para construir redes de solidaridad es necesario cruzar las distancias sociales. Aunque los jóvenes y estudiantes representan la columna vertebral de cualquier movimiento, los procesos que han tenido éxito en cualquier lugar se caracterizan por haber sido capaces de incluir a todos los segmentos de la población. Recuerde que el poder de las transformaciones noviolentas radica en la capacidad de generar poder en números, es decir, aglutinar grandes masas en torno a la visión del mañana.

Durante la Revolución de las Rosas en 2003, en Georgia, las manifestaciones de personas de la Tercera Edad jugaron un rol fundamental. En las protestas en Zimbabwe en 2019, la participación de las Asociaciones de Médicos e Ingenieros, así como los maestros y pastores religiosos, resultaron claves en generar una participación masiva. Tras un primer intento por cruzar el puente Edmund Pettus, en Selma, Alabama, en 1965, Martin Luther King convocó a sacerdotes de todas las religiones, artistas de todos los géneros y gente de todas las razas, en una histórica marcha cuyo poder en números rebasó la presencia de policías, perros y cañones de agua desplegados en su contra.

Las dictaduras intentan singularizar a sus oponentes presentándolos como pertenecientes a una sola corriente de pensamiento o posición social. Cruzar estas barreras permite romper estos estereotipos. Cree eslóganes para todos estos sectores, e incorpore sus demandas al movimiento. El objetivo es mantener por todos los medios al movimiento en marcha.

Recuerde la cita del Dr. King: “Existe el poder en la unidad y existe el poder en números. Mientras nos sigamos moviendo como nos estamos moviendo, la estructura de poder en Birmingham tendrá que ceder¹⁷.”

¹⁷ Martin Luther King, Jr.: *Keep on Moving Speech*. Iglesia Bautista St. Luke, Birmingham, Alabama. Fragmentos en la voz del Dr. King, National Public Radio: <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=1136695#:~:text=At%20St.%20Luke%27s%20Baptist%20Church%20in%20Birmingham%2C%20Ala.%2C,foll>

17. Confianza Social

Una de las condiciones esenciales para empoderar a grandes números de personas en torno a un movimiento es la construcción de la confianza social. Puesto que la fuerza de los movimientos radica en el poder en números, para aglutinar esa masa crítica resulta imperativo movilizar tanto a los activistas como a la gente que permanece al margen de los acontecimientos.

Cuando la gente confía el uno en el otro, no sólo está más dispuesta a participar en un evento con ellos, sino también más propensa a desarrollar lazos de solidaridad, iniciativas de ayuda mutua y comunidad moral. He aquí algunos consejos prácticos:

- **Organice grupos de afinidad.** Conéctelos a través de aplicaciones móviles
- **Utilice un lenguaje inclusivo.** Escuche a la gente y sus necesidades
- **Céntrese en el “cómo” hacer** los eventos, descarte los “por qué no” se pueden hacer.
- **Enfóquese en temas sociales** de interés común. Evite las definiciones ideológicas que puedan causar divisiones superficiales.
- **Proyecte objetivos realistas** y alcanzables.
- **Cree un sentido de pertenencia.** Hable siempre de “nosotros”.

[owers%2C%20black%20and%20white%2C%20already%20had%20been%20arrested](#)

La confianza social no es una condición abstracta, sino que se forja con herramientas bien concretas, diseñadas con dicho propósito específico. Una manera de estimularla sería construir (o alentar a construir) campañas alrededor de los temas, en vez de alrededor de grupos de identidad. Por ejemplo, los sindicatos, organizaciones profesionales o grupos comunitarios, pueden tener mayor capacidad de coordinar acciones cruzando barreras étnicas, religiosas o de cualquier otro tipo que las organizaciones con una orientación estrictamente política o ideológica.

Además del miedo, otra de las grandes herramientas de los sistemas de opresión es la desconfianza, puesto que impide la articulación de movimientos y busca aislar a los ciudadanos para que se sientan indefensos ante la injusticia. Por ende, construir confianza es construir poder.

“La mejor manera de saber si se puede confiar en alguien, es confiar en él”, sentenció el gran escritor norteamericano Ernest Hemingway



11 de julio de 2021, Cuba. Las protestas contaron con una amplia representación de todos los sectores de la población, lo que les brindó un alcance e impacto sin precedentes. Estimados de organizaciones internacionales cifraron a los manifestantes en más de 100,000, en más de 56 pueblos y ciudades en todo el país.

18. Involucrar a los neutrales, indiferentes y hasta oponentes

Uno de los dilemas más frecuentes en una campaña de acción noviolenta es cómo involucrar a la mayor cantidad de audiencias y llamarlas a la acción. Estas audiencias varían desde aliados que apoyan la causa hasta quienes se oponen a ella.

Por regla general, la gente reacciona fuertemente a los intentos de romper el estatus quo, incluso si éste es injusto. El objetivo de una campaña nunca debe ser que todo el mundo se sienta cómodo con lo que se dice.

Por el contrario, se espera que el conflicto que se evoca a través de la acción noviolenta exponga a quienes se sienten cómodos con las incomodidades que causan a los demás, de forma tal que puedan cambiar sus actitudes.

Sin embargo, no todo el mundo es un oponente activo. Algunos son oponentes pasivos, otros neutrales y algunos son incluso aliados pasivos. La labor consiste en tratar de involucrar a todos, independientemente del lugar que ocupan en el espectro social.

Algunas ideas prácticas para el trabajo en este sentido son las siguientes:

- **Mantenga su mensaje consistente** con los puntos de discusión.
- **Haga una lista de las audiencias** de acuerdo las categorías:
- **Aliados activos.** Gente que está de acuerdo con el movimiento y luchan junto a usted. Mantenerlos motivados y enfocados.
- **Aliados Pasivos.** Gente que está de acuerdo con el movimiento pero todavía no se deciden a mostrarlo abiertamente. Motivarlos a la acción con tareas simples y específicas.

- **Neutrales.** Gente que no quiere involucrarse, aunque pueda estar afectada. Moverlos a la acción de forma gradual.
- **Oponentes activos.** Gente que se organiza activamente contra usted. No gaste mucho tiempo en ellos.
- **Cree un espectro de acciones para involucrar a cada grupo.** No presione, no ofenda, pero sea fuerte, enérgico al enunciar principios y la necesidad de actuar.
- **Nunca diga que ya se hizo todo lo posible.** Estudie y muestre los próximos pasos para cada grupo.
- **Lidere con ejemplos.** Designe “monitores”, gente que ha pertenecido a los grupos y ha pasado a la acción. Hágalos compartir sus historias.

No existe una fórmula absoluta para motivar a la gente, pero una regla de oro comúnmente aceptada para lograrlo consiste en la persistencia, bajo cualquier circunstancia y contra cualquier posible obstáculo.

Napoleón Bonaparte dijo: “El éxito no está en vencer siempre sino en no desanimarse nunca”.



Jartún, 17 de agosto de 2019. Manifestantes se congregant frente a edificios del gobierno para celebrar la firma de una Declaración Constitucional conjunta entre civiles y militares.

19. Aprender de las experiencias exitosas

Uno de los estereotipos más difundidos con relación a la lucha estratégica noviolenta es el que expresa que sólo puede alcanzar el éxito bajo ciertas circunstancias específicas. Sin embargo, la realidad histórica demuestra que ha sido aplicada con éxito en cualquier lugar del mundo, en cualquier época, bajo cualquier tipo de régimen opresor, por grupos humanos de cualquier tipo de características.

Tanto hindúes en los años 40 contra el imperio británico como negros norteamericanos en los años 50 y 60; polacos en los 70 y 80; serbios y lituanos en los 90; georgianos, ucranianos y bielorrusos en los 2000; árabes en los 2010; y peruanos y africanos en los 2020, han sido capaces de conducir y triunfar en este tipo de lucha.

No hay excepciones a esta regla. Como en todo tipo de conflicto, existen unas reglas de involucramiento, las cuales si bien no garantizan la victoria, resulta imposible ganar si uno no se comporta de acuerdo a ellas. Si usted juega béisbol y batea y corre para tercera, es out por regla, y sus posibilidades de ganar son simplemente nulas.

Por este motivo, al igual que en el deporte, la ciencia y toda esfera de la vida, la capacidad de transferir conocimientos, asimilarlos y adaptarlos, es la vía idónea para mejorar la forma de solucionar cualquier conflicto o situación dada. Por consiguiente:

- **Nunca deseche una experiencia** por haber ocurrido en otra época o lugar. Existen denominadores comunes que extraer de cada lección.
- **Invierta tiempo en la preparación** de activistas. Consulte videos, manuales escritos, diseñe cursos relámpago de aprendizaje rápido.

- **Busque paralelos** con las realidades anteriores. Estimule los intercambios de aprendizaje como la herramienta idónea y moderna de capacitación.
- **Los intercambios producen cambios.** Cree sesiones entre activistas con protocolos de duración para evitar o reducir la pérdida de tiempo.
- **Consulte sitios web especializados** en el tema, como www.canvasopedia.org, www.beautifultrouble.org, www.celanv.org (en español) www.icnc.org, entre otros.
- **Entrene a sus activistas en la necesidad del aprendizaje** táctico. Descarte la idea de que su lucha es única, diferente y que no le aplican las lecciones de la Historia.
- **Enfatice los ejemplos exitosos**, independientemente de dónde, cómo y cuándo ocurrieron. Todas las historias cuentan.
- **Conecte con activistas de otros países** y regiones. Comparta las experiencias y busque los puntos en común.
- **Emplee el sentido crítico.** No se deje regir por las emociones o el *wishful thinking*.
- **Enfóquese en los puntos de similitud** a la suya al analizar una experiencia en otro lugar o época de la Historia.
- **Enfóquese en las razones** por las cuales se pueden aplicar las experiencias, y no en las cuales no podrían ser aplicables. Cuando se quiere, se puede.
- **Diseñe cursos rápidos** y de fácil acceso para sus activistas, que les permitan adquirir conocimientos que mejoren sus capacidades.

- **Utilice todos los medios posibles:** folletos, videos, documentales, videoconferencias, directas de Facebook. Enfoque su mensaje en la necesidad del aprendizaje.

La capacidad de aprender de experiencias exitosas, lejos de imitar, representa una condición clave para que un movimiento pueda alcanzar sus objetivos. Al incluir tácticas empleadas con efectividad en otros entornos, le permite avanzar sus agendas de forma más rápida al capitalizar sobre conocimientos ya probados.

La Historia nos enseña que la lucha estratégica noviolenta es un método más efectivo que la guerra. Produce resultados exitosos en un mayor número de casos, genera un número sustancialmente inferior de víctimas fatales y lo más importante, trae como resultado el advenimiento de democracias estables y duraderas en muchos más casos que los conflictos armados. Pero al igual que cualquier otro tipo de conflicto, requiere estudio y planificación para lograr resultados.

El propio Mahatma Gandhi, quien reconoció haber aprendido de Henry David Thoreau y León Tolstoi, definió este fenómeno cuando dijo: “La adaptabilidad no es imitación. Significa poder de resistencia y asimilación”.



Revolución Lwili, Octubre 21, 2014. Antes de declarar que “el poder está en las manos del pueblo”, Yacouba Isaac Zida, Teniente Coronel de la Guardia Presidencial de Burkina Fas, conversa con Guy Hervé Kam, líder del movimiento civil opositor Balai Citoyen.

20. Adoptar una Lógica de Acción

Cuando un grupo humano decide utilizar la acción no violenta contra un sistema opresor, y muchas personas participan de manera unificada, organizada y disciplinada, coartan la capacidad de sus adversarios para controlar la situación. De esta forma, pueden socavar la base de apoyo del sistema y provocar cambios.

Por este motivo, resulta de extrema importancia pensar sobre la “lógica de la acción”: Puesto que se depende de la participación de cientos y miles de personas para lograr el éxito, la mayoría de ellas personas comunes y corrientes, las acciones que se propongan deben tener sentido para ellos.

En lugares como Armenia en 2018, en la también llamada “Revolución de Terciopelo”, muchas de las acciones escogidas transcurrieron durante rutinas cotidianas como pasear por los parques o congregarse en torno a fogatas. En la “Revolución Cantada” en Estonia, la gente se congregaba en plazas para cantar canciones nacionalistas.

Para crear acciones lógicas y atractivas, tenga en mente:

- La gente que emplea la acción no violenta no tienen que ser pacifistas o santos; **evite el “martirologio”** o las falsas epopeyas.
- ¿La clase de acción elegida es la adecuada para la oportunidad? Diseñe acciones que puedan ser realizadas sin alterar las rutinas cotidianas o el **riesgo aceptable**.
- **Tome en cuenta quién está participando** en una acción en particular. Cree acciones para la gente y no busque gente para acciones que usted haya previamente concebido sin pensar en quienes podrían ejecutarlas.

- **El éxito es contagioso.** Mientras más sencillo y fácil de obtener el objetivo, más viable resultan las acciones al comienzo de cualquier campaña.
- **La acción no violenta no es persuasión psicológica verbal.** Aunque se use presión psicológica para cambiar actitudes, no es conversión. Despliegue poder en la acción.
- **Prohíba terminantemente el uso de bebidas alcohólicas** o cualquier forma de violencia. Cree y distribuya códigos de conducta.
- **Formule mensajes eficaces,** de fácil comprensión, adecuados a las características culturales de cada localidad y orientados a la acción.
- **Especifique la forma y contenido exactos** de todas las actividades. Redacte materiales coherentes, atractivos y motivadores

Involucrar al ciudadano común resulta esencial en el desarrollo de cualquier movimiento. De ahí que se requiera diseñar acciones que estén a su alcance, lo motiven y resalten el valor de juntarse con otros en pos de un objetivo común, que impacte de forma directa en sus condiciones de vida.

El genio industrial norteamericano Henry Ford, inventor de la línea de montaje automatizada, describió este proceso de la siguiente manera:

“Juntarse es un comienzo, permanecer juntos es progreso, y trabajar juntos es el éxito”

21. El poder de lo cotidiano

La acción estratégica no violenta busca en primera instancia impactar a las personas e incorporarlas a un movimiento, una causa, o una acción específica. Al tratarse de personas normalmente apáticas o indiferentes ante la injusticia, se precisa de acciones sabias y motivadoras para inducir en ellas la voluntad de manifestarse.

Por regla general, la gente responde a eventos relacionados con su cotidianeidad, en los cuales puede ver reflejada su propia vida y sentir empatía. De ahí la importancia de crear una “zona de confort” donde se pueda protestar de forma agradable y segura.

Otpor en Serbia desarrolló un arsenal de acciones de este tipo, como el famoso tanque de basura con la imagen de Milosevic, y un palo para golpearlo, sin presencia visible de activistas. También el telescopio de cartón para contemplar un eclipse de sol, que en realidad era una imagen de Milosevic que era desplazada por el logo de Otpor.

En las primeras etapas de una campaña, enfatice el poder de lo cotidiano, lo simple. Siempre tenga en cuenta:

- **Observar y anotar las capacidades** de la gente. Maximice sus potencialidades asignándoles tareas acordes a sus conocimientos y habilidades, de forma tal que se sientan apreciados.
- Crear un grupo de trabajo para el diseño de acciones. Escoja con precisión a sus posibles estrategias.
- **Adoptar el método de “inmersión progresiva”**. Vaya de lo simple a lo profundo. No asigne tareas de gran magnitud a personas recién incorporadas.

- **Hacer a la gente consciente del poder** de sus pequeños actos de desafío. Celebre y promueva cualquier acción que se le presente, por mínima que sea. La gente no conoce su verdadero poder.
- **Utilizar la imaginación colectiva.** Aunque usted tenga una idea exacta sobre qué hacer, incorpore sugerencias de los demás. Esto estimula el sentido de pertenencia.
- **Apoyarse en el humor.** La gente está más dispuesta a participar cuando se divierte.
- **Nutrirse de la realidad existente.** Existen acciones de desafío cotidiano que la gente ya emplea, y pueden ser adoptadas y adaptadas por el movimiento en sus rutinas cotidianas.
- **Celebre todas las victorias.** Reconozca a los actores, estrategas y colaboradores de cualquier gesto o acción de protesta.
- **Estudie los resultados de cada acción,** y promueva su reproducción en otros lugares y entornos. La multiplicación del éxito es un catalizador de los procesos de cambio.

Aunque la visión típica de la acción estratégica noviolenta es generalmente una manifestación masiva, en realidad ésta ocurre en la mayoría de los casos como resultado de un proceso transformador que se origina en pequeños actos de resistencia cotidiana que se entrelazan en el tiempo.

Como bien dijera el escritor norteamericano Oliver Napoleon Hill, autor de “Piensa y vuélvete rico”, uno de los 10 libros de autoayuda más vendidos de todos los tiempos: “Si no puedes hacer grandes cosas, haz pequeñas cosas de una gran manera”

22. Crear nuevos hábitos

Los seres humanos, y por añadidura, los pueblos, son regidos por las costumbres. Los grupos humanos se comportan en gran medida en base a una serie de reglas y hábitos comúnmente aceptados, los cuales suelen ser más efectivos en controlar a la persona que el miedo o la represión.

Los regímenes dictatoriales se apoderan de los medios de comunicación, imponiendo la obediencia, el miedo y la sumisión como los nuevos hábitos sociales. De ahí que una tarea fundamental de los movimientos de cambio sea precisamente cambiar estos hábitos y generar un nuevo carácter social.

Existen diferentes maneras de abordar esta problemática, pero lo principal es entender que se trata de un proceso donde intervienen múltiples factores. Uno de los grandes éxitos de la Primavera Árabe fue cambiar una cultura secular de obediencia y violencia hacia la desobediencia noviolenta, con resultados visibles y concretos

Algunos elementos importantes para lograr este objetivo son:

- **No presione a la gente a cambiar su actitud.** Predique con el ejemplo.
- **Deje que la gente arribe a un nuevo punto de vista** por sus propios medios. Este proceso estimula la conciencia sobre sí mismos.
- **Aliente el pensamiento independiente** y deje que los demás tengan su espacio. La confluencia de ideas genera interdependencia.
- **Permita puntos de vista disidentes** dentro de su movimiento. Acepte y maneje los conflictos internos de forma constructiva.

- **Sugiera objetivos específicos.** Realce los ejemplos de cambio positivos en otros y estimule el aprendizaje mutuo.
- **Muestre el poder del NO.** Diseñe actos simples de omisión que arrojen resultados concretos y visibles.
- **Eduque en las ventajas a largo plazo** de la noviolencia vs la violencia. Ejemplos históricos.
- **Desarrolle redes de apoyo.** Conecte a personas con los mismos intereses pero con diferentes niveles de comprensión de los nuevos hábitos de desafío noviolento.
- **Promueva el poder de la desobediencia** colectiva.
- Pregúntele a alguien directamente si quiere cambiar y si desea comprometerse con ello. **Ofrezca opciones.** A la gente no le gusta que le digan lo que tiene que hacer

Existen tres bases para un cambio de actitud: la identificación, la internalización y el cumplimiento, Estos tres procesos representan niveles diferentes de un cambio de actitud. Primero la gente identifica la necesidad del cambio, después la internaliza y la convierte en un valor propio, y esto la hace comprometerse con el cumplimiento.

En su excelente ensayo El Miedo a la Libertad, el psicólogo y sociólogo Erich Fromm expresó lo siguiente: “La historia de la humanidad empezó con un acto de desobediencia y es muy probable que termine con un acto de obediencia. . . El acto de desobediencia, como acto de libertad, es el comienzo de la razón.

23. De la Obediencia a la Desobediencia

El poder proviene de la obediencia, y lo que hacen las armas de fuego o la amenaza del uso de la violencia es inducir a la gente a obedecer, por temor a las sanciones que pudieran sufrir en caso contrario. La obediencia prolongada crea hábitos de conducta. Desde niño nos condicionan a obedecer la autoridad, empezando por los padres. Este hábito es tan fuerte que incluso puede ser que nos detengamos en la intersección de un camino desierto en el medio de la noche, al ver un signo de “Pare”.

El Dr. Gene Sharp, en su libro *La Política de la Acción Noviolenta*¹⁸, enunció esta dinámica de poder de la siguiente manera: “La única cualidad más importante de cualquier gobierno, sin la cual no existiría, tiene que ser la obediencia y sumisión de sus gobernados. La obediencia está en el corazón del poder político”.

Por consiguiente, el primer cambio para erosionar las bases de poder de una dictadura es transformar los hábitos de obediencia hacia hábitos de desobediencia, minando sus fundamentos de “autoridad” o “legitimidad”. Esto se logra creando nuevos hábitos de comportamiento, basados en el derecho y sobre todo, la obtención de resultados

Este cambio de hábitos debe ser resaltado y estimulado, apoyándose en las siguientes herramientas:

- **Resaltar los logros del movimiento.** Aunque todavía no sean todo lo que se espera, demuestran que la protesta es efectiva y produce resultados.
- **Identificar y proyectar una nueva visión de futuro,** basada en los nuevos hábitos. ¿A dónde nos puede llevar la desobediencia, el derecho a disentir y protestar?

¹⁸ <https://www.scribd.com/document/127385371/La-lucha-politica-no-violenta-Gene-Sharp-pdf>

- **Tomar pasos de bebé.** Si no puede asumir completamente el nuevo hábito de desobediencia, promuévala por medio de pequeños detalles como no asistir a reuniones promovidas por el oponente, quedarse en casa en fechas significativas.
- **Estimular pequeñas demandas** como acceso a servicios básicos (agua, luz, reparaciones, etc). Ganar estas demandas estimula nuevos hábitos de reclamos al mostrar la viabilidad de la acción noviolenta.

Al aumentar lentamente lo que no se hace, por medio de la desobediencia, se invierte en una nueva identidad a través del historial de eliminar con éxito los malos hábitos de obediencia. César Chávez¹⁹, líder de la icónica campaña noviolenta en favor de los trabajadores migrantes en los Estados Unidos en los años 50, expresó: “El primer principio de la acción noviolenta es el de la nocooperación con todo lo humillante”.



El actor Nebojsa Glogovac portando una camiseta de OTPOR, Diciembre 1999. La imagen contribuyó a estimular las deserciones en los órganos represivos de Milosevic.

¹⁹ César Chávez fue un líder sindical de origen mexicano nacido en Estados Unidos. Fundador junto a Dolores Huerta de la organización United Farm Workers, alcanzó notoriedad por su defensa de los derechos de los trabajadores migrantes. Su campaña noviolenta en favor de los trabajadores de la uva en el sur de California, primero frente a los granjeros y enfrentando después a la cadena de supermercados DELANO, es objeto de estudio por su nivel de planeamiento estratégico.

24. Balancear las fuerzas internas y externas

Un error común entre muchos activistas es confiar única y exclusivamente en la acción de fuerzas externas para obtener los resultados que se esperan. La solidaridad internacional es de gran importancia, sobre todo en este mundo altamente interconectado. Las sanciones y condenas por parte de cuerpos políticos y organizaciones internacionales prestigiosas merman la legitimidad y la capacidad represiva de las dictaduras y por ende, su autoridad dentro del país.

Esta relación de poder interno/externo es biunívoca. Al debilitarse el poder de las dictaduras por las sanciones internacionales, se abren espacios que pueden ser ocupados por el movimiento. Por otra parte, no se puede esperar un apoyo significativo del Exterior si no existe un movimiento sólido y efectivo dentro del país.

- **Piense primero en lo interno**, después en lo externo. Enfatique en los participantes la necesidad de contar con sus propias fuerzas.
- **Destaque los gestos de solidaridad internacional** con el movimiento. Esto estimula a los participantes, y permite ganar nuevos adeptos por medio del entusiasmo.
- **Enfóquese en lo que usted hace**, y no en lo que su oponente o el mundo hace. No reaccione, sino preferiblemente accione de acuerdo con su plan y sus objetivos.
- **Establezca alianzas** con movimientos con propósitos similares alrededor del mundo.

Un ejemplo de alianzas internas y externas es el de la ONG *Acción Masiva por la Paz de las Mujeres de Liberia*²⁰, fundada en 2003, que logró agrupar a mujeres cristianas y musulmanas y concertó reuniones entre el Presidente Charles Taylor y los rebeldes para entablar conversaciones de paz en Ghana. Viajaron a ese país y bloquearon el edificio donde se llevaban a cabo las negociaciones, para impedir que alguien saliera hasta alcanzar un acuerdo, que terminó con la renuncia de Taylor y el fin de 14 años de guerra civil. En 2006 Liberia eligió a su primera mujer jefa de Estado, Ellen Johnson Sirleaf, quien sirvió dos términos como Presidenta.

En Cuba, el 11J fue otro ejemplo vívido. Las manifestaciones masivas generaron respuestas internacionales como las resoluciones del Parlamento Europeo y el Congreso de Estados Unidos; y pronunciamientos de los presidentes de Uruguay, Paraguay y Ecuador en la Cumbre de CELAC en México, entre otros. A mayor visibilidad interna, mayor solidaridad externa.

Una sabia estrategia combina ambos escenarios para optimizar los resultados. “No existe poder en el mundo que pueda detener la marcha hacia delante de los hombres y mujeres libres cuando están unidos en la solidaridad de la hermandad humana”, dijo el afamado activista norteamericano Walter Reuther, creador de *Trabajadores del Automóvil Unidos (United Automobile Workers, UAW)* uno de los sindicatos más poderosos de la historia de los Estados Unidos.

²⁰ Esta ONG es un ejemplo de lo efectivo que resulta cruzar distancias sociales en las campañas no violentas. Fundada por Leymah Gbowee (cristiana) y codirigida por Asatu Bah-Kenneth (musulmana), lograron agrupar a miles de mujeres en el país y desplegar acciones imaginativas como huelgas lisistriáticas (negativa de practicar el sexo); marchas, plantones y sentadas, hasta conseguir el fin de la guerra civil y la renuncia del dictador Charles Taylor en Liberia:
https://elpais.com/internacional/2011/10/07/actualidad/1317981027_542283.html

25. Diversidad y Consenso

Una de las percepciones más comunes con relación a la lucha no violenta es la que afirma que tiene que ser conducida por gente joven. Aunque de hecho, los jóvenes representan el motor impulsor y el sector más nutrido de cualquier movimiento de cambio, la realidad es que los movimientos no violentos, al basarse en el consenso de cientos y miles de personas, necesitan nutrirse de todos los segmentos de la población.

Martin Luther King tenía 35 años cuando fue aprobada la Ley Pro Derechos Civiles en los Estados Unidos; Lech Walesa 45 cuando el triunfo de Solidaridad en Polonia; Mahatma Gandhi 78 cuando se proclamó la independencia de la India.

El denominador común a todos estos líderes fue su capacidad de formular claramente el sentido de dirección del movimiento, y su empuje para motivar a quienes le rodeaban a moverse en dicha dirección

Tanto los líderes como los integrantes de los movimientos de cambio no responden a un rango de edad específico, sino a circunstancias históricas que moldean las luchas.

Captar miembros a través de todas las líneas en la sociedad es crucial para la sustentabilidad de cualquier movimiento, puesto que asegura que todas las personas participen. Esto a su vez, sienta las bases de la cultura democrática y fortalece el tejido social, al obligar a conciliar intereses y aspiraciones durante el proceso de lucha.

Un movimiento exitoso moviliza a vastos segmentos de la población, cruzando las barreras sociales de todo tipo, utilizando, entre otras, herramientas como éstas:

- **Prevenir la singularización.** No se circunscriba a un tipo específico de personas. Mientras más amplia la base, más poderoso el movimiento.
- **Emita mensajes aglutinadores,** usando el “nosotros” y proyectando la inclusión como el sello distintivo del movimiento.
- **Establezca demandas de corte amplio** que incluyan desde los trabajadores a los jubilados, las amas de casa y los estudiantes, los intelectuales y los campesinos. Sea específico en sus demandas y abarcador en su membresía.
- **Despliegue un abanico de acciones** ajustadas a los lugares, momentos y participantes. Una marcha de personas de la tercera edad no puede recorrer un largo trecho, una turba relámpago (flash mob) requiere de gente ágil y con dotes artísticas.
- **No cree requisitos demasiado estrictos** para pertenecer al movimiento. Cada persona es útil de acuerdo con sus capacidades. Establezca tareas ajustadas a cada cual y reconozca a quienes las lleven a cabo con éxito.

Los movimientos modernos se caracterizan por su liderazgo horizontal, su flexibilidad a la hora de tomar decisiones y su gran capacidad de inclusión. Como expresara la periodista y escritora norteamericana Doris Helen Kearns Goodwin, autora de varias biografías de presidentes estadounidenses y profesora de Gobierno en Harvard:

“El buen liderazgo requiere que uno se rodee de gente con diversas perspectivas que puedan estar en desacuerdo sin miedo a represalias”.

26. Invertir en capacidades

Las campañas no violentas requieren de personas capacitadas para emprender las acciones, para lo cual se requiere entrenamiento previo. Al igual que un enfrentamiento deportivo o un conflicto bélico, el bando que cuenta con integrantes mejor preparados está más cerca de la victoria.

Curiosamente, éste es un aspecto muchas veces olvidado o relegado a un segundo plano al emprender lucha no violenta. La gente tiende a creer que los resultados se producen de forma espontánea y hasta instantánea, lo que constituye un error de cálculo que retrasa el desarrollo de los movimientos y limita sus posibilidades de éxito.

Un estudio del *Instituto de los Estados Unidos para la Paz*, titulado “Educación y Entrenamiento en Resistencia No violenta”²¹, enfatiza que la educación y el entrenamiento cumplen una función estratégica crítica en la construcción de capacidades, y ayudan a construir componentes clave de los movimientos no violentos, como son el planeamiento, la unidad, y la disciplina no violenta:

Para capacitar a sus activistas de forma apropiada, considere:

- **Crear cursos de tipo:** Introductorio, intermedio y avanzado. Asegúrese de que al menos todos los participantes conozcan los fundamentos básicos de la no violencia.
- **Escoja cuidadosamente los tópicos.** Explique a los posibles participantes las ventajas de estar capacitado.

²¹ Nadine Bloch: *Education and Training in Nonviolent Resistance. Special Report 394, United States Institute for Peace, Octubre 2016:*
<https://www.usip.org/publications/2016/10/education-and-training-nonviolent-resistance>

- **Haga énfasis en los entrenamientos cara a cara.** Permiten generar sentido de comunidad, lazos de solidaridad, y sentido de pertenencia.
- **Siga el sistema de “entrenar a entrenadores”.** Las personas que reciben capacitaciones deben replicarlas en sus lugares de origen/residencia.
- **Distribuya las capacitaciones por espacio territorial.** Cree un plan estratégico de fácil acceso y entendimiento.
- **Diseñe entrenamientos ajustables** a las características específicas de los educandos, de acuerdo con el nivel educacional o grado de responsabilidad dentro del movimiento.
- **Cree folletos fáciles de leer,** que expliquen en lenguaje llano los conceptos básicos.
- **Use videos tutoriales,** animados de corta duración, fáciles de transmitir a través de teléfonos, memorias flash, u otros dispositivos.
- **Nunca asuma que la gente no sabe,** no quiere, o no necesita saber.
- **Realice ensayos de preparación** antes de cualquier evento. Prevea los posibles escenarios y cómo reaccionar a ellos.

Todos los movimientos exitosos han contado con grandes cantidades de activistas preparados, a diferentes niveles y con diferentes grados de conocimiento. Nadie ha resumido este concepto como el genial Benjamin Franklin, uno de los padres fundadores de los Estados Unidos, científico, inventor, escritor, diplomático:

“Al fallar en prepararte, estás preparándote para fallar”.

27. Asignación de roles

Una campaña noviolenta funciona como un mecanismo de relojería. Es una acción combinada de muchos factores, sincronizados en tiempo y espacio. Para garantizar la eficiencia y armonía de estas interacciones, se requiere de un balance apropiado.

El balance resulta esencial en cualquier tipo de conflicto. Un practicante de artes marciales adopta una pose previamente estudiada, con el fin de ripostar el ataque de su oponente y a la vez, lanzar el suyo. En el juego de béisbol, un bateador adopta una postura balanceada en el cajón de bateo, para poder golpear el lanzamiento con fuerza y precisión.

A la hora de planear acciones en una campaña noviolenta, se precisa balancear las acciones de concentración con las de dispersión, de acuerdo con circunstancias determinadas. También saber quiénes están capacitados para hacer unas cosas y quiénes para otras, y proceder adecuadamente.

En la Revolución de Terciopelo en Armenia, en 2018, una variedad de pequeñas acciones previas garantizaron el éxito de la marcha “Mi Paso”, del líder opositor Nikol Pashinyan. En Cuba, sin ser política, la peregrinación desde La Habana hasta el Santuario de la Virgen de la Caridad de El Cobre, protagonizada por un padre bautizado popularmente como “El Pagador de Promesas”, generó una ola de solidaridad alternativa que preocupó grandemente al gobierno.

Al buscar un balance de acciones en su campaña, recuerde:

- **No todo tiene que ser esencialmente político.** Cualquier tema que movilice a la gente al margen del gobierno y los estimule a actuar, es un reto al sistema.
- **No busque de inicio el *knockout* o el *Home run*.** La acumulación de pequeñas victorias allana el camino hacia el éxito final.

- **Combine todo tipo de acciones:** difusión, dispersión, concentración, simbólicas, pero manteniendo siempre la ofensiva.
- **No se desgaste reaccionando** o respondiendo los ataques de su adversario. Escoja usted el terreno y el momento de sus acciones.
- **Conozca sus fuerzas.** Asigne tareas de acuerdo con las capacidades de cada cual.
-
- **Actúe local y piense nacional.** Establezca su presencia en las comunidades antes de emprender acciones de mayor envergadura
- **No deseché ninguna acción,** por simple que pueda parecer. Todos los peldaños son necesarios para subir una escalera.

El monje, teólogo y activista social norteamericano Thomas Merton, en su libro autobiográfico *La Montaña de Siete Pisos*, definió la importancia del balance para la felicidad y el éxito de esta manera: “La felicidad no es una cuestión de intensidad, sino de equilibrio, orden, ritmo y armonía”.

*Nicaragua, 2018.
Aunque la llamada
“Revolución de Abril”
no logró su principal
objetivo de derrocar la
dictadura del binomio
Daniel Ortega – Rosario
Murillo, sí fue capaz de
movilizar a amplios
sectores de la población
y sembrar la semilla
para acciones futuras.*



28. Mantener la Disciplina Noviolenta

Una de las tareas más importantes, y a la vez más difíciles para cualquier movimiento, es la de mantener la disciplina noviolenta. Al manifestarse miles de personas en las calles se desatan de forma lógica eventos fuera de control en los que se emplea violencia a escala personal, pero esto no define al movimiento y debe existir un esfuerzo permanente por llamar al empleo de tácticas noviolentas.

No se trata de un signo de debilidad, sino de sabiduría estratégica. Las dictaduras basan su poder en el uso de la violencia y la capacidad de matar, por lo tanto recurrir a acciones violentas significa pelear en el terreno donde el oponente es más fuerte, lo que minimiza las posibilidades del éxito.

Ojo, no confundir esto con la destrucción o desarticulación de coches patrulla o carros bomba para agredir manifestantes, que son herramientas de represión y resulta válido contrarrestar sus efectos. No olvidar que el enemigo infiltra agentes provocadores en las manifestaciones, para que cometan actos de violencia desmedida, con el fin de descalificar al movimiento, y justificar la represión violenta contra los manifestantes.

He aquí algunas medidas básicas para prevenir este tipo de situaciones:

- **Usar “alguaciles”** durante las manifestaciones, personas designadas para controlar a quienes intenten inducir elementos de noviolencia. Prepararlos con un elemento distintivo (brazalete), y técnicas para confrontar acciones de violencia durante una manifestación.
- **Mantener espacio físico** entre los manifestantes y los oponentes.
- **Preparar y explicar códigos de conducta** a los participantes.

- **Entrenar a los activistas** en tácticas para confrontar la violencia sin recurrir ellos mismos a la violencia.
- **Sacar fotografías y vídeos** de quienes ejercen violencia.
- **Desenmascarar a toda persona con la cara tapada** que cometa actos de violencia.
- **Emitir mensajes antes de la manifestación** sobre la naturaleza noviolenta del movimiento.
- **Emitir mensajes** durante el desarrollo de la manifestación resaltando su carácter noviolento,

La noviolencia no es ausencia de confrontación. Es una técnica para conducir conflictos entre grupos oprimidos vs grupos opresores, sin el empleo de violencia. Mantener la disciplina noviolenta sirve para reducir los riesgos y la posibilidad de represión violenta.

Un estudio realizado por Jonathan Pinckney, académico del *Centro Internacional para Conflictos Noviolentos (International Center for Nonviolent Conflict, ICNC)*, cubre miles de acciones ejecutadas en cientos de campañas en 14 países, desde el año 1991 hasta el 2012, y arroja que los gobiernos reprimieron eventos de carácter violento o “mixto” en un 70% de los casos, mientras que los eventos noviolentos fueron reprimidos en un 12% de los casos²².

No se debe confundir la disciplina noviolenta con la ausencia de conflicto. Como bien expresó Martin Luther King en su célebre Carta desde una Cárcel

²² Dr. Jonathan Pinckney: “*Making or Breaking Nonviolent Discipline in Civil Resistance Movements*”. Monografía. International Center for Nonviolent Conflict, October 2016. [Making or Breaking Nonviolent Discipline in Civil Resistance Movements | ICNC \(nonviolent-conflict.org\)](http://www.nonviolent-conflict.org/)

en Birmingham, un ensayo de lectura obligatoria para cualquier activista: “Debo confesar que no me da miedo la palabra ‘tensión’. Siempre me he opuesto de manera ferviente a la tensión violenta, pero existe un tipo de tensión constructiva, noviolenta, que resulta imprescindible para el desarrollo. Los que practicamos la acción directa noviolenta no somos los creadores de la tensión, sino que nos limitamos a hacer aflorar una tensión oculta, que ya estaba ahí presente”



Diane Nash, figura icónica del Movimiento Pro Derechos Civiles en los Estados Unidos, marchando junto a otros activistas hacia la Corte Municipal de Nashville, Tennessee, el 19 de abril de 1960, tras la explosión de una bomba en la casa del abogado y activista Z. Alexander Looby. Nash confrontó al alcalde Ben West en las escalinatas de la corte, preguntándole si estaba mal discriminar a la gente por su raza o color de piel. West estuvo de acuerdo, en lo que se consideró una victoria simbólica clave para el movimiento. En 2021, el gobierno municipal bautizó el lugar como la Plaza Diane Nash.

29. Controlar las Dinámicas del Conflicto

En cualquier tipo de enfrentamiento, desde una pelea de boxeo hasta una acción noviolenta, la parte que es capaz de controlar las dinámicas del conflicto es la que posee mayores posibilidades de alcanzar la victoria. Quien dicta el tono y el ritmo de las acciones conduce el enfrentamiento de acuerdo con sus términos, lo cual genera a su vez una sensación de empoderamiento colectivo al estar en control de la situación y ser capaz de obtener un resultado favorable.

Controlar la dinámica no suele ser demasiado complicado, siguiendo reglas de involucramiento previamente establecidas y manteniendo el foco en el objetivo a lograr. Es importante definir los parámetros, patrones de ejecución, y códigos de conducta.

Por ejemplo, las “sentadas” de los activistas negros norteamericanos en restaurantes segregados en Carolina de Norte, no fueron anunciadas de antemano sino dadas a conocer una vez en marcha, de acuerdo con un plan preestablecido. Hay que saber cuándo hablar, cuándo actuar, y hasta cuándo parar y cantar victoria.

Para controlar las dinámicas de acción noviolenta:

- **Tenga paciencia.** No anuncie acciones individuales hasta que no se hayan efectuado, y anuncie acciones masivas cuando busque amedrentar al oponente mostrando poder en números.
- **Accione, no reaccione.** Estudie y prevea las posibles respuestas del oponente, pero mantenga siempre el foco en culminar la acción propuesta por el movimiento.
- **Diseñe acciones “en cadena”.** Una secuencia de marchas escalonadas, ya sea en tiempo o espacio, puede generar un gran impacto.

- **Divulge los eventos una vez culminados**, resalte las victorias obtenidas, con llamados a la acción.
- **Estudie los pilares de apoyo del oponente**. Analice las posibles fisuras y cree mecanismos para estimular las deserciones o colaboraciones con el movimiento por parte de representantes del oponente.
- **No olvide. El oponente no tiene que ser convertido**, pero su autoridad (en general o en un tema específico) tiene que ser minada.
- **Use métodos “normales” y “excepcionales”**. Defina usted lo que es recomendable para el movimiento, en concordancia con sus intereses y objetivos y de acuerdo a cada etapa de la campaña.

Para entender cómo funcionan los movimientos noviolentos, uno debe entender la teoría y las dinámicas de la acción noviolenta. El conocimiento de estas dinámicas nos permite mantenernos a la ofensiva, una condición indispensable para el éxito.

El arte de controlar la dinámica consiste en cómo conocer las reglas y usarlas como guía para desarrollar nuestras propias iniciativas. El afamado estratega prusiano Carl von Clausewitz, un referente obligado a la hora de diseñar cualquier tipo de campañas, sentenció: “El talento y el genio operan fuera de las reglas, y la teoría entra en conflicto con la práctica”.



30. Cómo contrarrestar el miedo

Las dictaduras se basan en la cultura del miedo. El miedo induce a la obediencia, no la violencia ni la fuerza militar. Recuerde que las armas son operadas por personas que cumplen órdenes. Sin obediencia, no hay poder. Lo que algunas personas no alcanzan a entender es que el miedo es una respuesta natural a la percepción de una amenaza.

En su Manual *Lucha Estratégica Noviolenta: 50 Puntos Cruciales*²³, OTPOR, el movimiento noviolento serbio que derrocó a Slobodan Milosevic, uno de los dictadores más sanguinarios de la época post Guerra Fría, recomienda lo siguiente:

- **Técnicas de Preparación.** Antes de que ocurra un evento, enfóquese en evitar las sorpresas y estímulos generadores de miedo. Hable con los participantes en la demostración o evento, y bríndeles un anticipo de lo que podría suceder y la mejor manera de reaccionar. Las personas se preocuparán menos si saben qué esperar.
- **Técnicas durante una Acción.** *In situ* es bueno enfocarse en la minimización de la confusión y el pánico, y la maximización del resultado del evento. Mantener a las personas ocupadas durante las demostraciones les ayudará a no sentir miedo. Las canciones y slogans contribuyen a estos fines.

El humor es también una técnica eficaz para reducir el miedo dentro de un grupo, y a la vez reducir la agresividad de las fuerzas represivas. El *Ejército Clandestino de Payasos Insurgentes*, un grupo inglés de activismo callejero, ha sido muy efectivo en confrontar sin violencia a tropas antimotines.

²³ <https://canvasopedia.org/publications/>

Conversar con las víctimas de la represión y sus familiares, brindar consejería psicológica y asistencia humanitaria son recursos valiosos. La solidaridad es uno de los más efectivos antídotos contra el miedo.



Miembros del Ejército de Payasos Insurgentes Rebeldes “marchando” frente a policías. Nótese que algunos de los agentes sonríen. Las tácticas de este grupo contribuyen a disminuir los niveles de tensión entre antagonistas.

31. Cultura de Seguridad

Uno de los grandes dilemas para cualquier movimiento noviolento, especialmente los que luchan contra gobiernos dictatoriales, es el cómo mantener una cultura de seguridad apropiada, sin afectar el funcionamiento y la efectividad y a la misma vez no desalentar a los integrantes ni disminuir su empoderamiento bajo una atmósfera que propague la imagen de un oponente que todo lo escucha y lo sabe.

Aunque siempre existen asuntos que requieren de un lógico nivel de secretismo, por regla general la gran mayoría de las operaciones de los movimientos noviolentos ocurren a la luz pública, pero esto no implica que todo debe ser conocido o divulgado previamente antes de llevarse a cabo.

En Serbia, OTPOR emitió un ultimátum a Slobodan Milosevic para que reconociera la victoria electoral de la oposición. Al contar con un amplio poder en números, no hizo falta mantener en secreto la fecha de la marcha final sobre Belgrado, en la cual convergieron decenas de miles de personas provenientes de todo el país

Para construir una cultura de seguridad adecuada:

- **Nunca asuma que su movimiento no ha sido infiltrado.** Cuando usted asume que siempre está vigilado, entonces no tiene que preocuparse de si lo vigilan o no, y puede enfocarse en minimizar las conductas que podrían alertar al oponente.
- **Planee y actúe según el plan.** Nunca llame la atención cambiando las actividades normales o actuando de una forma diferente.

- **Siga la regla de lo que “hace falta saber”.** Si alguien no necesita saber los nombres de otros miembros, no le dé esa información.
- **Compartimente.** Piense quienes necesitan una información, y cuándo, si al momento o más bien unas horas antes del evento en cuestión.
- **Cree canales de comunicación seguros** dentro de su movimiento. Entrene a los activistas sobre “qué” decir, “qué no” decir, y “cómo” decir las cosas en cada momento específico.
- **Practique la discreción.** Los nombres, fechas y números nunca deben ser discutidos en ambientes vulnerables, incluida la comunicación por teléfono e Internet.
- **Trabaje para descubrir** si los partidarios de su oponente están dispuestos a cambiar su lealtad. Ellos pueden proveerle información importante para su seguridad.

En su manual “Lucha Estratégica Noviolenta: 50 Puntos Cruciales”, el *Centro Para la Aplicación de Tácticas y Estrategias Noviolentas* (CANVAS), establece lo siguiente:

“Crear y desarrollar una cultura de seguridad es crucial para minimizar las posibilidades de infiltración del movimiento por agentes de su adversario. Esto mantiene los costos de operación del movimiento bajos y el precio de participación de los individuos soportable, pero también mantiene la demanda de cambio entre sus partidarios al mostrar ‘la cara fea’ de su oponente y la ineficacia de la represión.

32. Mantener la vista en el horizonte

Una característica común a la mayoría de los movimientos exitosos es su capacidad de moverse siempre adelante, en una dirección establecida, en pos de una meta previamente trazada. Esto es lo que algunos expertos llaman “La Visión del Mañana”, y también “Visión Compartida”.

Esta meta o visión estimula el empoderamiento tanto individual como colectivo, debido a que permite a los activistas tener una idea clara de hacia dónde se dirigen y, usando la célebre metáfora del velero, cambiar los cursos de acción de acuerdo con las circunstancias, pero siempre para aprovechar el viento para impulsarse hacia el horizonte. Los métodos pueden cambiar, pero la visión de futuro se mantiene,

No importa cuál sea y cómo esté articulada dicha visión, lo importante no es presentarla como una ilusión o una quimera, sino como el estímulo para mover la campaña en pos de ella. En Chile, durante el referendo sobre la permanencia de Augusto Pinochet en el poder, las imágenes de la campaña del NO apuntaban a un horizonte de paz tras la derrota del dictador, lo que capturó la imaginación de la gente al mantener su óptica en el futuro y no en el oscuro pasado que representaba la dictadura. El NO se impuso con un 56% de los votos sobre el SÍ (44%).

Para mantener esta dinámica de trabajo, tenga en cuenta los siguientes pasos:

- **Establezca su visión** de forma clara y concisa.
- **Asegúrese de que todos los líderes a cualquier nivel del movimiento entienden** y comparten esta visión de futuro.

- **Enuncie esta visión de forma permanente** y consistente. Escríbala en hojas de papel o medios electrónicos y distribúyala por todos los medios a su alcance a la mayor cantidad posible de personas.
- **Orienta sus acciones de forma tal de irse acercando gradualmente al horizonte** previsto. No trate de hacer demasiado en poco tiempo.
- **Evite las referencias a errores del pasado** y enfoque su visión en el presente y futuro.
- **Antes de cualquier acción, explique cómo y por qué acerca al movimiento a la visión del mañana** compartida por todos

Stephen Covey, autor del célebre libro de motivación: “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”²⁴, observaba en uno de ellos, titulado “Comenzar con el Final en Mente”, que mucho de lo que sucede en la vida de una persona efectiva es “creado dos veces”. Con esto quería decir que existe primero una creación mental de lo que queremos hacer, a la que sigue la tarea de crear el plan, con todos sus componentes, para alcanzar el fin deseado.

Lo mismo que sucede a nivel personal sucede a nivel colectivo, en el accionar de un movimiento pro cambio por vías noviolentas. Comenzar con la vista en el horizonte, la meta a alcanzar, permite mantener el foco en la tarea a completar en vez de los obstáculos y contratiempos, lo cual empodera a la gente al desechar las distracciones y los posibles inconvenientes.

²⁴ <https://drive.google.com/file/d/1RyqcbXdp4PO4L6Cim-rwVql-zD1p6BBq/view>

33. Construir un Movimiento

Una vez que se cuenta con una base de activistas preparados, con un liderazgo múltiple, paralelo y funcional, y una visión compartida de la causa y el futuro, se está en condiciones de construir un movimiento. La fuerza más poderosa para promover cualquier tipo de cambio positivo es un movimiento, un número de personas conectadas en torno a una visión, que lejos de construirse en torno a una persona, se forja a través de miles de pequeños actos en un período de tiempo.

Los movimientos comparten ciertos rasgos comunes: un sentido de promesa fallida, la indignación de la juventud y el surgimiento de nuevas tecnologías. Fue así en los Estados Unidos en los 1960's, en el bloque comunista en los 80's y 90's, en la Primavera Árabe en los 2000's, en Perú en 2020 y en Sri Lanka 2022. Estas condiciones no son exclusivas de ningún grupo humano, bajo ningún sistema de gobierno determinado, o época específica de la Historia,

De hecho, la historia reciente de los movimientos y la velocidad de su desarrollo ha sido una historia de comunicación. De ahí la necesidad de confiar en las personas involucradas para que porten el mensaje a todos los niveles. La mejor garantía contra la represión selectiva consiste en la capacidad de sobrevivir a la anulación de algún líder por separado. Para construir un movimiento, tenga en cuenta que:

- **El movimiento ya existe.** La característica clave de los movimientos, a diferencia de los grupos tradicionales, es que el sentido de urgencia es inmediato y evidente.

- **Describa su misión** y una declaración de posicionamiento de marca para establecer un punto de comunicación fundamental al que siempre se puede volver en caso necesario.
- **Proyecte una nueva visión.** Cree estructuras de varios capítulos y empodere a los capítulos locales para que tomen medidas con la declaración de misión en mente.
- **Esboce una estrategia y un plan** para que el movimiento crezca. Los movimientos escalan rápidamente basándose en la movilización de base y la autonomía local.
- **Identifique aliados potenciales.** Cree una lista o mapa de activistas de base similares, grupos con una composición demográfica de miembros similar al suyo.
- **Busque a los superconectores** que tienen grandes redes de activistas. Incorpore embajadores de marca, personas bien conocidas para el rostro de una campaña.
- **Dibuje un mapa de aliados** comenzando con los más cercanos ideológica y geográficamente. Cree imagen del partidario ideal y dónde vive, físico o en línea.
- **Hipercomunique.** Los movimientos se llevan a cabo en ondas de comunicación. Cuanto más convincente, clara y fuerte sea la comunicación, más rápido crecerá.
- **Desarrolle su comunicación a través de varios medios.** Piense en la capacidad de contar historias de palabra y habla. Piense en imágenes o videos que transmitan empoderamiento a los receptores.

Clayborne Carson, uno de los líderes del movimiento pro derechos civiles en los Estados Unidos y actualmente profesor de Historia y Director del Instituto de Investigación y Educación Martin Luther King, Jr. en la Universidad de Stanford, relata lo siguiente: “Los años 60 en general ciertamente fueron provocados por los estudiantes de Greensboro que se sentaron en los mostradores de almuerzo segregados y desencadenaron una ola de protestas. Creo que ése es el papel principal de los jóvenes en los últimos estallidos de protestas”.



Revolución de Terciopelo. Checoslovaquia, 1989. Manifestantes en la Plaza Wenceslao de Praga. La capacidad de movilizar a decenas de miles de personas y el compromiso con la disciplina noviolenta fueron claves en la conformación del movimiento que puso fin al dominio comunista y abrió paso a la separación sin conflicto de la República Checa y Eslovaquia, un ejemplo notorio de resolución de conflictos sin recurrir a la violencia

Comunicación



INTRODUCCIÓN

La comunicación es la herramienta fundamental del activismo no violento. Como la esencia de cualquier movimiento es el poder en números, es decir, la capacidad de aglutinar grandes números de personas en favor de una causa, la manera en que se presenta dicha causa, las tácticas para convencer a las personas de su validez, y la efectividad en comunicar los valores y objetivos de ésta, determinarán el éxito en la conformación de cualquier movimiento social de cambio.

Cuando se habla de comunicación en función del activismo no nos referimos solamente a lo que se conoce como propaganda. Esta implica también el establecimiento de canales fluidos de información entre los miembros del movimiento, y desde el movimiento hacia posibles simpatizantes, indiferentes y hasta partidarios del oponente. Incluye además la capacidad de articular estructuras para procesar información útil para empoderar a los activistas y hacerlos más efectivos en su trabajo.

Esto implica tanto el uso de los medios virtuales como físicos, especialmente en entornos altamente represivos donde los sistemas de opresión recurren a tácticas dilatorias como los cortes de servicio de Internet o la ralentización del servicio para impedir la difusión de noticias o instrucciones entre las diferentes comunidades en tiempo real. El Internet es una herramienta poderosa para difundir información a grandes números de personas de forma casi simultánea, pero no es condición *sine qua non* para el desarrollo de los movimientos. Incluso usando un teléfono móvil o por medio de una aplicación, la esencia de la comunicación, especialmente en el terreno de la acción no violenta, sigue siendo la conexión de persona a persona, multiplicada en el tiempo y el espacio por cualquier medio posible.

En términos generales, la comunicación en función del activismo busca transmitir el empoderamiento individual al plano colectivo, creando así comunidades empoderadas que al conectarse entre sí, pueden articular una red de redes capaz de ejecutar acciones por su propia cuenta pero inscritas

dentro de una estrategia general y, en un momento dado, protagonizar eventos coordinados de carácter nacional, con grandes números de personas en demanda de un objetivo común.

Una comunicación social efectiva tiene que ser capaz de llegar a miles de personas y no sólo informarlas, sino también motivarlas a la acción. De esto depende, en la mayoría de los casos, la ocurrencia de los cambios que se buscan por cuenta propia, y no en dependencia de actores externos o foráneos. No existe movimiento sin comunicación efectiva.

A continuación se ofrecen algunos consejos sobre la comunicación en la esfera de la acción estratégica noviolenta.



Patria y Vida. Ejemplo de comunicación en el activismo. La canción, interpretada por artistas dentro y fuera de Cuba, con su mensaje inclusivo en contraposición a la consigna negativa del régimen, “Patria o Muerte”, se ha convertido en un lema y un himno de las protestas en Cuba, y portadora de una proposición de vida vs una proposición de muerte.

34. Lenguaje de activismo

La comunicación efectiva depende en gran medida del lenguaje que se utiliza, tanto verbal como gestual. La capacidad de conectar con otras personas y motivarlas a moverse en una dirección determinada, en apoyo a una causa o acción específica, es el objetivo primordial de la comunicación social en cada una de sus formas.

El lenguaje es el arma fundamental del activismo no violento. Puesto que su fuerza radica en el poder en números, grandes cantidades de personas, la capacidad de comunicar es esencial para conformar un movimiento y transmitir sus objetivos. De ahí que el activismo cuente con sus propias normas de lenguaje y comunicación.

Los denominadores comunes, tanto de imágenes como palabras, deben ser la sencillez y la capacidad de impactar en las personas, para que se sumen y participen. El lenguaje del activismo siempre busca ser motivador y empoderador. Su discurso no se limita sólo a las palabras, sino también a las imágenes.

En Polonia, el logo del sindicato Solidaridad, un electrocardiograma que escribía el nombre del movimiento, envió un mensaje claro y fuerte: Cuando el corazón de la nación polaca late, escribe “Solidarnosc”. En Serbia, el símbolo del puño se ha convertido en una imagen aceptada internacionalmente como símbolo de activismo, y el eslogan “Gotov Je” (está acabado) proyectó de antemano la derrota de Milosevic.

En Cuba, el título de la canción (“Patria y Vida”)²⁵, así como su estribillo opuesto a la proposición dictatorial de “Patria o Muerte”, proyectó un mensaje de esperanza que la ha convertido en un himno para las manifestaciones en contra del régimen. El acrónimo 11J para simbolizar las

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=pP9Bto5IOEQ>

protestas multitudinarias del 11 de julio de 2021 sigue reglas comunes y efectivas en otras regiones y épocas como el “21 Tak” (Sí a las 21 demandas), del sindicato Solidaridad en Polonia. Poco texto, y mucho impacto.

Tanto en el lenguaje escrito como hablado o en imágenes, a través de medios masivos o de persona a persona, tenga siempre en cuenta lo siguiente:

- **Produzca mensajes de corta duración.** La proyección del activismo no es teórica-intelectual, sino imaginativa-propositiva.
- **No escriba documentos de más de una página.** En situaciones complicadas, la gente no quiere ni dispone de mucho tiempo para leer.
- **Use códigos de comunicación accesibles al ciudadano común.** Dicharachos, refranes, parodias de canciones famosas, títulos reconocidos.
- **Proyecte siempre una visión triunfal de futuro.** Use el pasado sólo como referencia.
- **Sea inclusivo.** Use el “nosotros” y el plural para proyectar el sentido de pertenencia y el poder en números.

El lenguaje juega un papel central en definir y construir el significado del mundo que nos rodea. Es el combustible para empoderar nuestros deseos y dirigirlos y alinear nuestra energía. Esto lo convierte en un arma poderosa del activismo. El lenguaje tiene un poder inmenso, y su impacto depende totalmente de cómo lo usamos.

Como bien dijese el escritor James Humes, autor junto al novelista William Safire y el político Pat Buchanan del texto de la placa con un mensaje para otras civilizaciones, colocada en la Luna por el Apolo 11. “El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo”.

35. Lenguaje de proposición

El lenguaje es una de las armas fundamentales de un activista no violento, especialmente en entornos bajo represión extrema. Puesto que se necesita de poder en números, es decir, grandes cantidades de personas para alcanzar los objetivos propuestos, la capacidad de convencer y motivar a la acción a los demás resulta vital para cualquier acción o campaña. Esto depende en gran medida de las visiones que los activistas proyecten a través del lenguaje, en su interacción con la gente.

El uso de un lenguaje pro activo, generador de empoderamiento, al interactuar con los vecinos, puede contrarrestar de forma efectiva la estrategia de los sistemas de opresión, dirigidas a desalentar la participación de las personas, o demorar los procesos de articulación de campañas no violentas al entorpecer la comunicación entre las personas. He aquí cinco consejos prácticos que pudieran ser útiles a estos fines

- **Nunca use lenguaje altisonante o altamente intelectual.** Los dichos populares permiten conectar de forma natural con la población.
- **Nunca hable de “la oposición” y “el pueblo” como dos entidades separadas.** En vez de decir “el pueblo salió a protestar y la oposición se unió”, diga “salimos a protestar juntos porque la oposición es todo el pueblo”. Por el contrario, separe siempre al régimen usando términos como “esta gente”.
- **Use sus comunicaciones habituales para proponer acciones.** “¿Qué vuelta? ¿Qué hacemos hoy para joder a esta gente?”
- **Utilice el “nosotros”,** para generar sentido de pertenencia, pluralidad. “le dimos duro a esta gente. Y lo que falta”.

- **Reconozca y estimule la participación.** Refuerce la idea de continuidad en el futuro. “Te vi en la marcha, mi hermano(a). Tenemos que volver”.

Existen muchas otras herramientas útiles, que pueden ser desarrolladas de acuerdo con el curso de los acontecimientos y las condiciones específicas del terreno. En Cuba, frases como “estamos puestos” y “estamos conectados”, se inscriben perfectamente dentro de estos parámetros. En Latinoamérica, el eslogan “Ni una menos” ha creado una homogeneidad en la campaña contra la violencia de género capaz de cruzar fronteras de todo tipo. Lo importante es mantener y proyectar la visión de conjunto.

Como dijo el dramaturgo inglés Edward Bulwer-Lytton en fecha tan temprana como 1639, “la pluma es más poderosa que la espada”. Lo mismo la palabra, pero para maximizar el poder de todas ellas, hay que entrenarse para saber usarlas de la forma apropiada.



***Belgrado. Octubre de 1999.
“Un dinar por el cambio”.
Activistas de Otpor
invitaron a ciudadanos a
depositar monedas en un
barril, lo cual les daba el
derecho de golpear la
imagen de Milosevic.
Al no poder encontrar a
ningún perpetrador a quien
arrestar, la policía arrestó
al barril.***

36. Comunicación Dirigida

La comunicación es de vital importancia en los movimientos no violentos. La capacidad de transmitir mensajes resulta una de las armas más eficaces para ganar adeptos, y motivar a la gente. Estos mensajes deben ser emitidos con un propósito específico, de acuerdo con las audiencias escogidas, para maximizar su eficacia. Esto es lo que se conoce como comunicación dirigida.

El publicista David Good dice, “El mensaje es un conjunto de información verídica, transmitida en forma consistente, con el fin de presentar ante una audiencia una razón convincente para elegir, y actuar de acuerdo con lo que se ha elegido” Su mensaje debe promover acción.

La mejor manera de enviar un mensaje a cualquier audiencia es por medio de una acción pública. El 20 de agosto de 1999, un grupo de activistas de Otpor desplegaron en un parque de Belgrado un cake de cumpleaños para Slobodan Milosevic. Cada cuña del pastel tenía una etiqueta con la descripción de un crimen cometido por Milosevic. Otra acción imaginativa fue la colocación en una plaza pública de un tanque metálico con la foto del dictador, junto a una estaca y un texto que decía: “¡Dele un estacazo a Milosevic!”

Muchas de estas técnicas pueden ser fácilmente adaptadas a cualquier contexto, aplicando el ingenio y la imaginación de los activistas en los países o comunidades específicas. No sólo basta con informar, es preciso hacerlo con un fin predeterminado

Un viejo acertijo reza: “si un árbol cae en el bosque y no hay nadie para escucharlo, ¿emitió algún sonido? La misma duda filosófica aplica a la comunicación dirigida en función del activismo. Si un activista lanza octavillas en una calle desierta, o grita consignas en un lugar desolado, su acción se pierde al no ser registrada por ninguna otra persona.

Al emitir mensajes por cualquier vía, asegúrese de haber estudiado su audiencia, conocer cómo llegar a ella, y hacerlo de la forma más efectiva.

37. Resaltar las historias de Éxito

Además de a quién y por qué dirigir la comunicación, existe la cuestión de cómo emplear el lenguaje para obtener los resultados esperados. Uno de los discursos más comunes es el que destaca la represión del sistema, para denunciar los atropellos del oponente y por ende, cuestionar su legitimidad.

Sin embargo, este tipo de propaganda puede tener efectos contraproducentes si no se acompaña de una narrativa que resalte, en mayor proporción, los éxitos del movimiento. Mantener el foco en las historias de éxito crea ejemplos a imitar, y sirve de guía para contrarrestar y sobrepasar la represión.

Evite por todos los medios reproducir mensajes que magnifiquen el poder del oponente, en muchas ocasiones sobre hechos que ni siquiera han sucedido. Las dictaduras también opera en las redes sociales, creando rumores sin fundamento que en la mayoría de los casos buscan generar una imagen de omnipotencia y desalentar futuras acciones por parte de la población.

El mensaje de positivismo más poderoso que se puede enviar a la gente es la idea de conectar a miles de personas en tiempo real a través de la tecnología para reclamar sus derechos. Cuando informe acerca de una acción no violenta, resalte primero lo que pudo llevarse a cabo, en vez de lo que no se logró. No olvide que el principal impacto de cualquier protesta reside en el hecho de haber movido a un grupo de personas desde una zona de contemplación a una zona de acción, el primer paso para logros posteriores,

Al presentar historias de éxito, recuerde proyectarlas no como una tarea fácil, sino como el resultado de un largo proceso de preparación y esfuerzo. El ícono del rock Bruce Springsteen, apodado *El Jefe* (*The Boss*), acuñó la siguiente frase:

“Tu historia de éxito es una historia mucho más grande que cualquier cosa que se trate de decir en un escenario. El éxito hace la vida más fácil. No hace más fácil el vivir”.

38. Diversificar los vehículos de transmisión

El uso de todas las vías posibles de transmisión de mensajes resulta un elemento clave en situaciones de represión extrema. Ante los cortes de Internet y telefonía móvil, algo acostumbrado hoy en día por parte de las dictaduras, en países como Egipto durante la primavera árabe, o Tailandia durante las protestas contra la dictadura militar, se emplearon palomas mensajeras para comunicar diferentes puntos de las ciudades, y enviar mensajes de forma segura.

Un estudio del Instituto para la Paz de Estados Unidos arrojó que en este tipo de circunstancias, los volantes siguen siendo una forma extraordinariamente efectiva de transmitir mensajes²⁶. Un simple papel escrito puede servir a estos efectos.

Enfóquese en mensajes de empoderamiento que resaltan la capacidad ciudadana y las vulnerabilidades del régimen, que motiven a la participación y continúen rompiendo los patrones de miedo: “Sí pudimos”, “Protestar es un derecho”, “Volveremos”, “reprimir es un delito”, “Llegó nuestra hora”, son consignas que pueden ser transmitidas por estas vías. Concéntrese en mensajes de gran impacto, con pocas palabras, que pueden ser repetidos hasta de boca en boca, el más antiguo y eficaz de los vehículos de comunicación.

Los vehículos de comunicación son extremadamente importantes para promover la compartición de valores, el entendimiento mutuo y forjar sentido de comunidad entre las personas. Mientras más variados sean, más posibilidades tienen de llegar a las diferentes audiencias, lo que permite cruzar barreras sociales y generar cohesión en los movimientos.

²⁶ <https://www.usip.org/sites/default/files/SR357-Using-Technology-in-Nonviolent-Activism-against-Represion.pdf>

Bill Gates, un indiscutible experto en temas de comunicación social, sentenció lo siguiente:

“Soy un gran creyente en que cualquier herramienta que mejore la comunicación tiene profundos efectos en términos de cómo la gente aprende el uno del otro, y cómo pueden alcanzar la clase de libertades en las cuales están interesados”



***La Pijamada en Piedra.
Obra del artista cubano
Yulier Pi, exhibida en una
calle de La Habana. Pi se ha
caracterizado por el empleo
de espacios públicos
considerados como
desechables (escombros,
paredes derruidas, solares
yermos) para desplegar sus
obras de arte de contenido
crítico social.***

39. Vehículos no convencionales de activismo

La acción estratégica no violenta se caracteriza por su variedad de métodos a emplear y un vasto arsenal de herramientas y recursos. Su aplicación no está circunscrita a las manifestaciones u otros eventos altamente visibles, sino que abarca todo tipo de acciones que se puedan concebir, de acuerdo con sus circunstancias específicas.

El empleo de vehículos no convencionales de activismo, insólitos y no esperados, sirve para sobreponerse a la represión, burlar los sistemas de vigilancia y minar la imagen todopoderosa del oponente, generando empoderamiento en la población.

En Burma se usaron perros con fotos de los integrantes de la Junta Militar. En Polonia, un papel con la imagen de un cerdo que al desdoblarse, mostraba al general Jarulzewski. En Tailandia, palomas mensajeras para conectar a los activistas. En Rusia, se emplearon legos para protestar contra la corrupción.

En entornos altamente represivos, la creatividad resulta ser muy útil. En Cuba, la cotorra que canta “Patria y Vida” y repite “Díaz Canel, singao”, es un buen ejemplo. Otro buen ejemplo son las obras de arte de la colección “Regalos”, que el artista Yulier P. deja en las puertas de instituciones oficiales en la Isla.

En el filme *Amarcord*, del afamado director Federico Fellini, basado en memorias de su niñez, unos activistas antifascistas cambian la música de unos parlantes para burlarse del dictador Benito Mussolini en un evento en una plaza pública,

Al usar vehículos no convencionales, tenga en cuenta lo siguiente:

- **Esoja vehículos reconocidos** y aceptados por la cultura popular.
- **Diseñe acciones de corta duración.**

- **Use el humor para ridiculizar al poder.** Arrestar a figuras Lego creó una situación embarazosa para las autoridades que alegaron que “los legos no eran ciudadanos de Rusia y por tanto, no tenían derecho a protestar”, y exacerbó el ridículo al arrestar los juguetes²⁷.
- **Reduzca al mínimo la participación de personas.** Un tanque de basura con una foto del dictador y un bate con el mensaje “Sácalo del parque” hablan por sí solos.
- **Utilice la ventaja de los medios técnicos.** Una bocina conectada a un teléfono puede tocar “Patria y Vida” o decir “Díaz Canel, singao” y confundir a los agentes.
- **Escoja los lugares de acuerdo a su impacto en la gente** (Plazas públicas, sedes oficiales del oponente) y sobre todo, a las posibilidades de ejecutar la acción.

El uso del arte y el humor por un lado ridiculiza al oponente, y por el otro, convierte el acto de oposición en una tarea agradable, tanto para quienes lo ejecutan como para quienes observan, generando una “zona cómoda” de activismo que estimula la participación de los indecisos, los temerosos y hasta los simpatizantes del oponente.

Billy Graham, pastor religioso de los Estados Unidos, quien infuyó y hasta sirvió de asesor a varios presidentes, dijo sobre esta dinámica: “Un agudo sentido del humor nos ayuda a pasar por alto lo impropio, comprender lo no convencional, tolerar lo desagradable, superar lo inesperado y sobrevivir a lo insoportable”.

²⁷ “Toys cannot hold protest because they are not citizens of Russia, officials rule”. *The Guardian*, Febrero 15 se 2012:

<https://www.theguardian.com/world/2012/feb/15/toys-protest-not-citizens-russia>

40. Establecer una Marca

El desarrollo de una campaña violenta se rige, en muchos aspectos, por los mismos parámetros que las campañas comerciales. Se precisa un estudio del mercado (la población a impactar), los productos rivales (el oponente o régimen tiránico), y el posicionamiento de una marca (el movimiento de cambio), entre otros factores.

El establecimiento de una marca de oposición, en campañas sociales, resulta vital para ganar adeptos al movimiento. Requiere de un planeamiento detallado y una ejecución meticulosa, puesto que de ello depende que la población afectada adopte los postulados de la campaña, forjando así lo que se conoce como “visión compartida”.

Uno de los ejemplos más notables es el del movimiento ¡Otpor! (¡Resistencia!), que logró imponer su marca no sólo en Serbia, sino que el signo del puño ha sido adoptado por movimientos alrededor del planeta, experiencia reflejada en el mini documental *Estableciendo una marca en Serbia (Branding in Serbia)*²⁸.

Entre las ideas para una marca, resaltan las siguientes:

- **Estudie el mercado.** Escuche las preocupaciones de la gente e incorpórelas en su visión. No proyecte sólo lo que usted cree, sino enfatice lo que la gente dice.
- **Estudie al rival.** Analice los puntos débiles de su oponente y proyecte su marca de forma tal que ataque las debilidades del adversario.

²⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=VoTGf6IVxXo>

- **Cree una marca accesible a todos los grupos poblacionales.** Refrescante, fácil de usar, natural. Use pocas palabras, pero de gran impacto.
- **Imponga su marca por todos los medios de difusión posibles,** tanto físicos como virtuales. Sea creativo, imaginativo, empoderador.
- **Estudie los “puntos de venta” de su marca.** Dónde desplegar símbolos, mensajeros, acciones de comunicación.
- **Use su propio lenguaje y controle sus dinámicas.** No cree una marca “en respuesta” a su adversario, sino “como propuesta” de su visión de futuro.
- **Emplee símbolos reconocidos** por la cultura popular. Apóyese en el humor y el arte.

La batalla de las marcas es una de las más importantes en cualquier conflicto no violento. Puesto que no se emplean armas y el terreno es la mentalidad ciudadana, una vez que un grupo poblacional acepta al movimiento de cambio como la nueva marca líder socialmente reconocida, la participación se eleva a niveles extraordinarios.

El legendario actor y especialista en artes marciales Bruce Lee, emitió una cita sobre cómo establecer una marca, la cual aplica a situaciones de cualquier tipo: “Absorbe lo que es útil, rechaza lo que es inútil, y añade lo que es específicamente tuyo”

41. ¿Qué hay en un nombre?

No hay dudas de que las etiquetas dominan el mundo moderno. El auge de la comunicación instantánea, con técnicas de impacto inmediato, es la tendencia predominante hoy en día, promovida por herramientas virtuales como Twitter, Tik Tok y tantas otras existentes en el ciberespacio.

Esta realidad se ha extendido también a la comunicación social. Los movimientos de cambios por vías no violentas adoptan hoy en día nombres que más bien parecen acrónimos, en un afán por ser “modernos”, “cool”, etc. En muchas ocasiones, se presta más atención al nombre o etiqueta en sí, que a la propia conformación del movimiento.

Aunque sin lugar a duda el nombre, logo y eslogan son altamente importantes para proyectar su visión a los posibles seguidores, la mayoría de los movimientos exitosos derivaron sus nombres de circunstancia específicas, por medio de procesos en los cuales algunos de ellos fueron rediseñados bajo nuevas etiquetas.

En Polonia, el *KOR (Comité de Defensa de los Obreros)* sirvió de base para formular el nombre del sindicato *Solidaridad*. En la República Checa, *Carta 77*, al expandirse más allá de los intelectuales, dio origen al *Foro Cívico*. En Sudán, contra el golpe militar de Octubre de 2021, los *Comités de Resistencia Vecinal*²⁹, siguiendo el modelo de ¡OTPOR! en Serbia, condujeron a la amplia coalición *Fuerzas de Cambio y Libertad*.

Con relación al nombre de un movimiento, tenga en cuenta lo siguiente:

²⁹ Claire Debuyser, “Los comités de resistencia, centinelas de la revolución en Sudán: “resistimos, construimos, vigilamos”. *Equal Times*, 8 de abril de 2020: <https://www.equaltimes.org/los-comites-de-resistencia?lang=en#.YwWrl7MK00>

- **No busque sólo impactar, sino también reflejar.** El nombre debe representar el propósito y la visión compartida de la sociedad.
- **Recuerde que lo importante es el producto, no la etiqueta.** Cree primero su movimiento y después busque el nombre, no a la inversa.
- **Consulte antes de escoger o designar.** No establezca un nombre producto de una experiencia individual sino colectiva.
- **Realice pruebas de aceptación.** Lleve a cabo ejercicios con sus miembros, simpatizantes y público en general. Maneje varias opciones entre las cuales escoger una.
- **El nombre es siempre transitorio.** Siempre esté dispuesto a refundar y reformular, sobre todo al expandir el rango y la membresía del movimiento.

Al igual que con nuestros hijos, siempre hay mucho detrás de un nombre, de ahí la gran importancia de saber escoger y saber también cuando cambiar en caso necesario. Esta cita de Confucio ilustra acertadamente esta realidad:

“El comienzo de la sabiduría es llamar las cosas por su nombre apropiado”



Irán, 2022-2023.
*La etiqueta
 “Mujer, Vida,
 Libertad” le
 brindó una
 identidad
 abarcadora y
 orientada hacia
 el futuro al
 movimiento*

42. Nombrar y Avergonzar

Las fuerzas represivas, cualquiera que sea su naturaleza, no son totalmente operacionales por sí mismas, sino que dependen de colaboradores y agentes represivos insertados en las comunidades. Debido a esto, una de las formas más efectivas de minar sus capacidades y a la vez incrementar el sentido de empoderamiento de la población, es el empleo de tácticas de no cooperación.

Una de las más comunes es la llamada “Nombrar y avergonzar”, mediante la cual los ciudadanos identifican a los represores y colaboradores, y ejecutan acciones para señalarlos en sus comunidades y hacerles sentir el repudio de sus vecinos y hasta miembros de su entorno afectivo. Entre éstas se encuentran la negativa a brindarle servicio, la no invitación a fiestas o reuniones, y abandonar los lugares o suspensión de actividades cuando ellos se presenten (juegos de dominó, partidos de béisbol o fútbol, etc).

La idea es generar un estado de rechazo que influya sobre sus familiares y amigos, y estos a su vez influyan sobre el individuo. Ya sea contra una ocupación extranjera, una fuerza represiva nacional, o representantes de cualquier sistema de opresión, esta táctica permite mantener el ejercicio de la oposición de una forma segura y fácil de ejecutar.

En Cuba hoy ya se observan acciones de este tipo, como la de un barbero que se niega a cortarle el pelo a un represor y lo señala públicamente. Puesto que se trata de un acto de omisión y no de ejecución, resulta muy difícil de reprimir y muy fácil de imitar. En Sri Lanka, las imágenes de los manifestantes bañándose en la mansión del Primer Ministro tras su huida del país, y otros haciendo ejercicios en su gimnasio particular, contribuyeron a mantener el tono primordialmente no violento de las protestas por encima de los incidentes de violencia³⁰, a la misma vez que avergonzaban al ex mandatario y sus seguidores.

³⁰ [Sri Lanka: las imágenes de las protestas masivas que provocaron la huida del presidente del país - BBC News Mundo](#)

43. Generar identidades alternativas

Uno de los elementos más importantes para cualquier movimiento es su identidad, cómo se proyecta ante su entorno. De eso depende en gran medida su capacidad de ganar adeptos, y por ende generar poder en números. Identidad no significa necesariamente una estructura política. Por el contrario, los movimientos no violentos más exitosos por regla general no han asumido un corte ideológico o político determinado, sino más bien formados alrededor de amplias agendas. Esto permite aglutinar a gente de todas las tendencias y evitar definiciones que separen en vez de sumar partidarios.

Solidaridad en Polonia era un sindicato, *Otpor* en Serbia era un movimiento social. En fechas más recientes como Perú en 2020 o Myanmar en 2021, las protestas han estado marcadas por objetivos puntuales y específicos, como la renuncia de un presidente ilegítimo o el rechazo a un golpe de estado militar.

La disciplina no violenta resulta de extrema importancia. Permite recabar apoyo, tanto interno como externo, y proyectar la violencia hacia el lado del oponente. Elabore mensajes que proyecten esta visión y difúndalos por todos los medios posibles, digitales o personales.

Use frases cortas, fáciles de recordar, y de escribir en paredes o pedazos de papel. En Cuba, la simple repetición de las siglas *11J* representa un arma altamente poderosa. Una transmisión constante de estas siglas consolida estas identidades en el imaginario popular, y preserva el *momentum*.

A pesar de la posible reacción virulenta de los oponentes, la ofensiva siempre está del lado de la población cuando se manifiesta, y es preciso darle forma y contenido. Recuerde que en el mundo postmoderno, para forjar un movimiento ya no son necesarias las rígidas estructuras de antaño. Pero sí es importante mostrar qué se quiere, cómo se quiere, y por qué es necesario.

No olvidar la máxima de Gandhi: “Sé el cambio que deseas ver en el mundo”

44. Cómo maximizar el clictivismo

El espacio virtual es una de las herramientas más utilizadas en el activismo moderno, en lo que se conoce como clicktivismo. La ventaja del Internet, las aplicaciones móviles y los mensajes de texto y video, es que permiten un nivel de comunicación masiva, instantánea, capaz de potenciar las campañas noviolentas a niveles impensables

Por consiguiente, para maximizar la eficiencia del clictivismo es preciso evitar lo que se conoce como slacktivismo, definido como la idea autoengañoso de que, por medio poner un like, compartir, o retuitear algo, ya se está obteniendo un resultado. El ejercicio del activismo no se reduce a pulsar una tecla o hacer clic en un ratón.

Por otra parte, nunca se puede olvidar que las dictaduras también operan en el espacio virtual, difundiendo noticias falsas y desvirtuando la naturaleza de los movimientos. En el caso de Cuba, es de sobra conocido el papel asignado a estos fines a los graduados de la Universidad de Ciencias Informáticas, el ejército de hackers de la dictadura.

El uso del cyberespacio ha tenido grandes ejemplos en los últimos tiempos, como son los casos de la Primavera Árabe, y más recientemente, en Perú, donde miles de personas se movilizaron en 2021 usando herramientas digitales para forzar la renuncia de un Presidente en sólo 7 días³¹.

Algunos principios básicos que pueden ser de utilidad son los siguientes:

³¹ Patricia Verde Luján, “El Papel de las Redes Sociales en el Contexto de las Protestas Sociales en Perú”. <https://medialab.unmsm.edu.pe/chiqua/news/el-papel-de-las-redes-sociales-en-el-contexto-de-las-protestas-sociales-en-peru-noviembre-2020/>

- **No confundir la herramienta con el resultado.** Mantenga el foco en convocar a la acción, cualquiera que sea el evento escogido.
- **Establezca una red de redes** capaz de movilizar grandes grupos de personas en un momento dado.
- **No dé por terminado el evento al terminar de postearlo en las redes.** Haga seguimiento con personas de confianza o coordinadores de grupo.
- **Difunda sólo informaciones que provengan de fuentes conocidas,** verificables y dignas de crédito.
- **Sea cuidadoso** con quién habla, dónde habla, y que información revela.
- **Cuente la historia del movimiento,** sus logros y objetivos, y sígala contando. Las redes sociales son simplemente “afiches” o volantes digitales

En definitiva, el espacio virtual, cuando se combina apropiadamente con el espacio real, es capaz de generar grandes resultados. El espacio natural de un activista está en su comunidad, el entorno que le rodea y su capacidad de impactar positivamente en él.

“Desde hace mucho tiempo me he dado cuenta de que la gente que logra algo muy raramente se sienta a esperar que las cosas les sucedan a ellos. Ellos salen y hacen que las cosas sucedan”

Leonardo da Vinci

45. Risactivismo

El risactivismo, o la combinación de humor con activismo, es una herramienta extraordinariamente efectiva contra regímenes dictatoriales en entornos altamente represivos. Como se emplea generalmente en acciones de dispersión, con pocas personas, implica de por sí un bajo costo en términos de posibilidades de represión. En acciones de concentración, con altos números de personas, genera una atmósfera de confianza que estimula la participación y reduce los niveles de miedo.

En Polonia fue extremadamente popular una hoja de papel con la imagen de un cerdo, que al ser desdoblada de cierta manera, mostraba la cara del dictador Wojciech Jaruzelski. En Burma se usaron perros con fotos de los integrantes de la junta militar golpista para ridiculizarlos. En Cuba, con el proverbial sentido del humor del cubano, las posibilidades del risactivismo son infinitas. Aunque no pudo llevarse a vías de hecho en su momento, el performance de El Sexto con dos cerdos con los nombres de Fidel y Raúl puede ser repetido en cualquier momento, cambiando los nombres incluso.

Otra táctica original fue la empleada por Otpor en Serbia, colocando de forma anónima un leño y un tanque metálico en una plaza con una foto de Milosevic, con la inscripción “dele un trancazo a Sloba”. La gente pasaba, echaba una moneda en el tanque, y ganaba el derecho a golpear al dictador. ¿El resultado? Arrestaron al tanque.

De cualquier manera que se emplee y cualquier táctica que se diseñe, se debe tener en cuenta, entre otras cosas, lo siguiente:

- **La broma debe servir dos propósitos fundamentales:** ridiculizar al dictador o al sistema, y brindar sentido de poder a la gente.
- **La broma debe estimular la participación**, ya sea un cartel, evento, teatro de guerrilla, etc.

- **El mensaje debe ser corto, claro y preciso**, generalmente incluir el eslogan(es) del movimiento: “Patria y Vida”, “Ya se Acabó”, etc.
- **Use los objetos más inusuales** como legos, juguetes de niños, ropa interior, etc. Hacen lucir ridículas a las autoridades cuando intentan reprimirlos y dan paso a burlas por parte de la población.

Los opresores forjan su imagen basados en un falso sentido de trascendencia que incluye sus rostros serios, enojados, supuestamente poderosos. El risactivismo rompe estos esquemas, y diluye esta mitología del poder. La risa, como decían las famosas “Selecciones” del Reader’s Digest, es un remedio infalible contra estos males

En consecuencia, como destaca Srdja Popovic, uno de los líderes de OTPOR, el movimiento que derrocó a Slobodan Milosevic, en su charla TED titulada *El Poder del Risactivismo*³²: “Sigan sonriendo en su camino a la victoria, y sigan cambiando el mundo con una sonrisa en el rostro”

Srdja Popovic, en la actualidad Director Ejecutivo del Centro para la Aplicación de Tácticas y Estrategias Noviolentas (CANVAS), junto a un afiche del libro “Lucha Estratégica Noviolenta: 50 Puntos Cruciales”.



³² <https://www.youtube.com/watch?v=BgaDUcttL2s>

46. Conectar con las bases

Cuando se produce una ola represiva, algunas personas suelen pensar que se anulaban las capacidades del movimiento. Como en todo proceso, existen repliegues, resistencias y contraofensivas, y las capacidades siguen presentes a la espera de volver a desplegarse. Recuerde que ningún régimen puede mantener las fuerzas represivas permanentemente en la calle, debido a que esto acarrea un costo político y peor aún, económico, de grandes proporciones.

En circunstancias como éstas es recomendable ejecutar acciones de dispersión, conectar con las bases y desplegar una resistencia a nivel de barrio, lo que pasa a ser el arma más efectiva. Permite mantener vigente la cultura de enfrentamiento, incrementa el empoderamiento ciudadano, y permite desarrollar capacidades muy útiles en eventos de mayor envergadura. He aquí algunas acciones de dispersión que han probado ser efectivas, tomadas de la experiencia de movimientos exitosos alrededor del mundo.

- **Mostrar símbolos, etiquetas, pegatinas.** Enfóquese en los lugares donde se reúne la gente.
- **Marque territorio.** Calles, buzones. Teléfonos.
- **Llamadas de teléfono deliberadas** a estaciones de policía o centros de gobierno. Desestabiliza instituciones represivas.
- **Barajas con imágenes y mensajes.** Multiplican mensajes a través de medios seguros y difíciles de controlar por el oponente.
- **Visita a los vecinos.** Entrega de cualquier material impreso disponible. Pregunta: Hola vecino ¿Crees que habrá cambio este año?”.

- **Red de información alternativa:** diseminar noticias por teléfono, o de puerta en puerta, o “noticias de boca en boca”
- **Ignorar a los representantes del régimen** en tu área cada vez que se presente la oportunidad, mirando hacia el otro lado o con una versión más insultante, agarrándote la nariz.
- **Ignorar las premisas del oponente.** Desdeñe los eslóganes o consignas que proyectan el poder del oponente.
- **Cuestionar a partidarios del régimen.** “Estimado vecino, yo entiendo que eres miembro del Partido, pero, ¿estás de acuerdo con golpear y encarcelar a niños?”

Las acciones de dispersión, a nivel de barrio, permiten conectarse entre sí a pequeños grupos de personas y llevar a cabo eventos exitosos, lo que estimula el empoderamiento y mantiene la causa viva. Nunca olvides que las olas represivas son una reacción defensiva del oponente, en respuesta a la amenaza percibida por el incremento de las potencialidades del movimiento.

La represión no es una medida de la fortaleza del oponente, sino de su debilidad. El estado óptimo de una dictadura es no tener que reprimir, porque la gente obedece y eso le permite brindar una falsa imagen de aceptación popular. Cuando se ve obligado a reprimir, es porque se siente amenazado por la ruptura de los patrones de obediencia.

En estas circunstancias, la confianza se reconstruye de forma paulatina, involucrando a la gente en acciones de bajo riesgo. “El viaje más largo comienza con un simple paso”, dijo el gran filósofo chino Lao Tsé.

47. Conectar los puntos

Dentro de cualquier entorno represivo existen numerosos cabos sueltos, áreas de disenso, que representan el potencial de base para cualquier movimiento de cambio. Debido a la natural dispersión que generan las condiciones de opresión, estas áreas permanecen muchas veces desconectadas entre sí, actuando de forma independiente.

Una tarea básica resulta entonces, identificar y conectar estos cabos sueltos, para magnificar el impacto de sus acciones. En Cuba, por ejemplo, madres y padres se han pronunciado por separado en contra de enviar sus hijos al Servicio Militar Obligatorio, sin articularse entre sí.

En América Latina, el tema de la violencia de género, al ser una realidad común debido a los patrones culturales de machismo y violencia social, ha movilizó a miles de hombres y mujeres que han logrado realizar acciones no violentas coordinadas simultáneamente a nivel regional.

Algunos pasos para facilitar este proceso podrían ser los siguientes:

- **Identifique las áreas de disenso.** Estudie las noticias tanto de la prensa oficialista como independiente y extranjera. Anote nombres y lugares donde se producen.
- **Crear un grupo de “conectores”.** Diseñe personas específicas para esta función. Escójalos de acuerdo con sus capacidades: Nivel de escolaridad, visión.
- **Cree un plan de visitas.** Diseñe diferentes áreas a miembros del equipo de conectores.

- **Estudie y ensaye.** Realice ejercicios de roles asignados. Estudie los puntos a exponer.
- **Cree un plan de acciones.** La conexión es para actuar. Instruya a los conectores a exponer claramente este principio y trabajar en conjunto con los visitados hacia ello.
- **Cree un plan de comunicaciones.** Una vez visitadas las diferentes áreas, cree protocolos de comunicación para actuar ante amenazas percibidas.
- **Apunte a nivel nacional.** Recuerde que los movimientos se definen por su capacidad de pasar de acciones individuales a colectivas, de locales a nacionales.
- **Sea realista.** Establezca un objetivo claro, identificable y alcanzable. Obtener resultados empodera a la gente e incrementa el entusiasmo para actuar.

La estrategia de los regímenes dictatoriales es aislar a las personas para evitar la articulación de un poder ciudadano. Por ende, la principal tarea de los activistas es romper ese aislamiento para generar acciones efectivas en pro del cambio.

“Recolectar los puntos. Entonces conectarlos. Y entonces compartir esas conexiones con quienes nos rodean. Así es como trabaja un ser humano creativo. Recolectando, conectando, compartiendo”, expresó la vocalista, compositora y actriz Amanda Palmer en su novela autobiográfica *El Arte de Preguntar; o, Cómo Aprendí a Dejar de Preocuparme y Dejar que la Gente Ayude* (*The Art of Asking; or, How I Learned to Stop Worrying and Let People Help*)



Mahatma Gandhi en la playa Dandi, tras culminar la Marcha de la Sal. Cientos de personas recorrieron 241 millas para llegar a la playa y producir su propia sal, el 6 de abril de 1930. La Ley de la Sal fue derogada, a pesar de que los ingleses arrestaron a más de 60,000 personas durante la campaña.



Fred Shuttlesworth, Ralph Abernathy and Martin Luther King caminando hacia la cárcel en Birmingham en 1963, encabezando una manifestación de cientos de personas. Una campaña de encarcelamiento voluntario como desafío a las leyes segregacionistas.



César Chávez junto a Coretta Scott King marchando durante el boicot a los supermercados Delano. La campaña de la Unión de Trabajadores Campesinos (United Farm Workers) se caracterizó por su capacidad de recabar apoyo de otros movimientos y sectores de sociedad civil en USA.



Georgia, 22 de noviembre de 2003. Una mujer sonríe a miembros de las fuerzas especiales que se retiran sin derramamiento de sangre de la residencia del presidente Eduard Shevardnadze en Tbilisi, tras la renuncia causada la “Revolución de las Rosas”.



El autor reunido con el legendario líder del sindicato Solidaridad, en las oficinas de la fundación Lech Wałęsa. En Gdansk, Polonia. Noviembre de 2022

Ícónico afiche diseñado por Solidaridad para las primeras elecciones libres del 4 de abril de 1989. La imagen es copiada del filme High Noon (Duelo al Sol) como una metáfora del duelo final entre la ley y el orden, representados por el sheriff que interpreta el actor Gary Cooper, quien en vez de un revólver porta una boleta electoral, y encima de la estrella ostenta el logo del sindicato anticomunista. Solidaridad ganó 99 de 100 escaños del Senado (el restante lo ocupó un candidato independiente,7 también opositor al régimen) y 160 de los 161 escaños disponibles en el Parlamento.





Revolución de los Cedros, Líbano 2005. Se caracterizó por su apego a la disciplina noviolenta. Después de 73 días de protesta, lograron su objetivo principal, la retirada de los 14,000 soldados sirios que ocupaban el país



Perú 2020. La participación de los jóvenes y el empleo de las herramientas modernas de comunicación fue clave en las movilizaciones que forzaron la renuncia del Presidente Manuel Merino en solo 7 días. Este movimiento de 2020 se caracterizó por el mantenimiento de la disciplina noviolenta y la prevención de actos de vandalismo por parte de los manifestantes.

48. Conoce tu Audiencia

Cuando se lleva a cabo una protesta cívica, hay que tener bien claro a quién va dirigido el mensaje, y qué resultados se esperan. Aunque realizar el evento puede ser de por sí un logro importante, especialmente en entornos no democráticos, su impacto en el oponente, los simpatizantes y participantes es de vital importancia

Recuerde que no existe el golpe de *knockout*. Una sola manifestación, marcha o evento no va a derrocar un sistema, se necesita generar una serie de acciones coordinadas en tiempo y espacio para alcanzar el objetivo propuesto. Por lo tanto, cada evento es un peldaño del cual se obtienen experiencias que expeditan el camino hacia la meta final

Qué se dice, y cómo se dice, sirven al propósito de enunciar los propósitos del movimiento. Las imágenes de personas de la raza negra con carteles que decían “I am a Man” (“Soy un Hombre”), sirvieron para impactar la conciencia de personas de la raza blanca y proyectar la visión esencialmente humanista del Movimiento Pro Derechos Civiles en los Estados Unidos³³.

Cuando realice una marcha o evento, tenga en cuenta lo siguiente:

- **Enfatice** el poder del movimiento y la confianza en la victoria.

³³ Lisa Wade, PhD/ “I Am a Man”: Black Men’s Claims to Humanity. The Society Pages, 15 de julio de 2013: <https://thesocietypages.org/socimages/2013/07/15/i-am-a-man-fighting-dehumanization-in-the-civil-rights-era/#:~:text=The%20Civil%20Rights%20movement%20attacked%20these%20laws%20and,that%20had%20justified%20both%20slavery%20and%20Jim%20Crow.>

- **Haga que líderes comunitarios presenten la protesta** antes de empezar e invítelos a que hablen sobre los temas. Explique el objetivo, y cómo conducirse para lograrlo.
- **Designa personas para conducir los eslóganes y canciones**, con instrumentos musicales. La protesta debe proyectar una atmósfera de fiesta.
- **Brinde publicidad a la protesta**, por todos los medios posibles, redes sociales, volantes, incluso de boca en boca.
- **Apunte a los lugares donde se congrega la gente** probablemente interesada en acompañar la protesta: universidades, iglesias, peñas deportivas, etc.
- **Incite en todo momento** a que las fuerzas de seguridad se sumen a su causa, ya sea desobedeciendo órdenes, o no cumpliendo con ellas a cabalidad. Resalte en todo momento sus lazos con quienes se manifiestan.

Las protestas no son sólo una expresión de descontento o enunciado de intenciones, sino la forma más poderosa de expresión de los movimientos. El conocimiento de las audiencias específicas, el diseño de mensajes ajustados a cada una y la medición del impacto sobre ellas, permite proyectar los próximos pasos de forma estratégica e impacta además en las posibles respuestas del oponente y los simpatizantes.

Miya Yamanouchi, Consejera Jefe en temas de empoderamiento de la Universidad de Sidney, Australia, y especialista en asistir a personas sobre cómo descubrir su fuerza interior superando las limitaciones percibidas, sentenció lo siguiente: “cualquier cosa y todo lo que comunicamos a otros, les comunica a ellos cómo vernos y cómo tratarnos”.

49. Contar Historias (Storytelling)

Contar historias es una herramienta importantísima en la construcción de un movimiento noviolento. Puesto que la principal arma de un activista es su poder de persuasión, la capacidad de contar historias de manera efectiva resulta esencial para transmitir la visión del movimiento, y motivar a los demás a unirse a él.

Las historias informan, iluminan, inspiran, nos hacen actuar y conectar con otros. En el ámbito de los movimientos sociales de cambio, es un vehículo poderoso para alcanzar objetivos específicos. En América Latina existe una gran tradición de cultura oral que facilita el uso de esta herramienta en fenómenos sociopolíticos.

Las técnicas empresariales aplican en la mayoría de estos casos. En su libro *Historias Trabajando: Descubra el Secreto de la Narración Empresarial*, Indranil Chakraborty señala que nos formamos una opinión en los primeros 7 segundos de una presentación, y a los 25 ya sabemos si nos interesa, así que los primeros segundos son clave

Al contar una historia para captar activistas:

- **Recuerde que va a hablar para compartir**, no para brillar.
- **Utilice el poder de las historias**, sus estructuras y patrones. Hable con seguridad y proyectando confianza.
- **Defina el objetivo primordial**, que es atraer la atención, mantener el interés, inspirar y motivar a la audiencia hacia una acción determinada.
- **Escoja un mensaje central**. Haga que la narrativa de la historia progrese hacia ese mensaje.

- **Trasmite historias de éxito**, motivadoras, positivas y propositivas.
- **Ubique el contexto** en el que va a narrar su historia y encuentre un punto de conexión, afinidad o interés en común con la persona o audiencia.
- **No hable demasiado**. Defina un principio y fin, y desarrolle puntos importantes a resaltar entre ambos.
- **Recurra a los oradores que le han inspirado**. Ponga atención en sus líneas iniciales y finales. Incluya alguna historia personal que le acerque a la persona/audiencia.
- **No abuse de los datos y cifras**, tienden a aburrir a la gente. Para motivar a la gente a unirse a un movimiento, hay que conectarlos primero en el plano emocional para después hacerlo en el físico.
- **No evite el conflicto, abrácelo**. Para estar satisfecha con un final feliz, la gente tiene que ver a los protagonistas luchar para alcanzar sus objetivos.

El poder de contar historias está directamente asociado con la capacidad de articular una visión del mañana, la cual constituye la piedra angular de cualquier movimiento de cambio por vías no violentas. Mark Turner, científico cognoscitivo, lingüista y escritor norteamericano, lo expresó de la siguiente manera:

“La imaginación narrativa, la historia, es el instrumento fundamental del pensamiento. Las capacidades racionales dependen de ello. Es nuestro principal medio para mirar hacia el futuro, o predecir, planificar y explicar”.

50. Contar Historias (Storytelling) II

La capacidad de contar historias ha adquirido una relevancia extraordinaria en el mundo de hoy, con el exponencial desarrollo de las tecnologías de comunicación. Esto se hace patente tanto en campañas políticas, como mercantiles, y de activismo.

Vivimos en la época de la comunicación instantánea, masiva y de impacto, por lo que tan importante como saber qué historia contar, resulta también el cómo contarla. En temas de acción no violenta, esto puede determinar el éxito de una causa.

Por regla general se tiene la impresión de que, en un entorno represivo, cualquier información es valiosa, lo cual no es generalmente cierto. Un exceso de teorización, o conferencias y eventos orientados al pasado, puede generar cansancio en la audiencia.

En Chile, durante la campaña del NO contra Augusto Pinochet, los mensajes estuvieron centrados en mostrar el futuro en caso de obtener la victoria en el referendo contra la dictadura. En Serbia, la narrativa de Optor estuvo centrada en proclamar la victoria antes que sucediera, con slogans como “¡Está Acabado!”, “¡Es Hora!”.

Al contar una historia para promover una campaña o movimiento:

- **Ejerza el discernimiento.** Dentro de todo lo válido, identifique lo que es relevante, lo que es interesante, lo que es motivador. Empiece de atrás hacia adelante hasta alcanzar el fin predeterminado.
- **Construya un buen mensaje.** Contar una historia consta de dos partes: la historia y el mensaje que serán transmitidos, y la forma en la que ese mensaje es presentado.

- **Explique y simplifique** los conceptos, La narrativa debe motivar e inspirar a la acción.
- **Piense en el ambiente.** Su narrativa debe estar acorde a los patrones culturales de la población, usar los códigos que ellos utilizan. Conozca a su audiencia antes de elaborar una narrativa.
- **Identifique los personajes.** Delimite bien los bandos, quiénes son los “buenos” y “quiénes” los malos. No se trata de una novela o un filme, es una historia de activismo.
- **Plantee un conflicto.** Deje claro por qué se lucha y qué se espera obtener, Resalte los positivos en cada uno de los ángulos. Evite las disquisiciones teóricas.
- **Cree historias que unan a la gente.** Estudie ejemplos de éxito en su entorno y resalte los e incorporarlos a su narrativa.
- **Divulgue sus logros.** No hable demasiado de su oponente.
- **Incite a la acción.** El objetivo de una historia de activismo es motivar a la gente a sumarse a la causa. Una historia sin llamado a la acción es una pluma en el viento.
- **No confíe en la improvisación.** Cree un equipo para construir y divulgar la historia de la forma más efectiva.

El escritor y conferencista norteamericano Robert McKee, conocido por sus *Seminarios de Historias* alrededor del mundo, se refirió al tema de esta manera: “El arte de contar historias es la manera más poderosa de introducir ideas en el mundo hoy en día”.

51. Establecer una Narrativa

En términos generales, se entiende por narrativa la descripción oral o escrita de un acontecimiento, real o ficticio, con el fin de persuadir y entretener al espectador, el cual puede ser un lector o un oyente. En acción estratégica noviolenta, los espectadores, lectores u oyentes son las personas a quienes se quiere incorporar al movimiento.

Por este motivo, la narrativa se convierte entonces en la forma en que la causa es presentada, así como la propia manera en que el movimiento proyecta su imagen ante la población. De ello depende su capacidad de capturar la imaginación de la gente.

La lucha por la igualdad racial en los Estados Unidos, al formularse en torno a un movimiento pro derechos civiles, le permitió incorporar gente de todas razas y capas sociales.

Solidaridad en Polonia, al centrar su discurso en los derechos de los trabajadores, logró articular un movimiento de 10 millones de ciudadanos en torno a sus 21 demandas.

Para desarrollar una narrativa aglutinadora y motivadora:

- **Proyecte su discurso hacia el futuro.** Promueva una visión de prosperidad y victoria.
- **Entrene a los miembros en qué decir,** cómo decirlo, y cómo conducirse ante cualquier situación. El activista es espejo y reflejo de la causa, por lo que constituye el rostro del movimiento.

- **Busque la ayuda de especialistas en el tema**, ya sean literatos o profesionales de la comunicación de mercadeo. Imparta talleres.
- **Evite las formulaciones altamente ideológicas o temas divisorios.** Concéntrese en derechos básicos y su impacto en una mejor calidad de vida.
- **No promueva ejemplos demasiado elevados** que la gente no puede seguir. Evite el discurso grandilocuente o mesiánico.
- **No responda constantemente a la propaganda del oponente.** Cree sus propios puntos de exposición y expóngalos repetidamente, para así controlar la dinámica de lo que promueve el movimiento.
- **Identifique el rol de la no violencia en el activismo moderno.** Enfatique por todos los medios la importancia de la disciplina no violenta.

Los movimientos exitosos han desarrollado una narrativa empoderadora, capaz de motivar a la gente a participar en las acciones. Pero esto no ha sido fruto de la casualidad, sino resultado de un esfuerzo consciente en preparar a los promotores del movimiento y sus objetivos.

Controlar la narrativa es de suma importancia tanto para el activista como individuo, como para su capacidad de impactar a otros.

La siguiente frase, atribuida a Johnny Uzan, creador del blog Gamasutra, seguido por millones de *gamers*, describe este proceso de la siguiente manera: “Si quieres poder, controla la narrativa en la cabeza de otras personas. Si buscas la felicidad, controla la narrativa en tu propia cabeza”.

52. Apagones digitales

Una de las tácticas represivas más comunes en estos tiempos consiste en los llamados “apagones digitales”, es decir, la desconexión de los servicios de Internet, y hasta telefonía móvil, con el fin de cortar las comunicaciones de los manifestantes.

Esto comenzó a emplearse en Egipto durante la primavera árabe, y ha sido replicada en todo el mundo por otros regímenes. No obstante, los activistas han aprendido a atenuar en muchos casos, y hasta revertir en otros, sus efectos.

Un hecho para tener en cuenta es que los apagones digitales nunca son permanentes. Por cuestiones de operatividad del régimen, y negocios, ningún país puede estar sin acceso a Internet de forma permanente. La interrupción puede ser parcial (restricciones a varios sitios) o completa (cierre del servicio de proveedor de Internet)

Algunas ideas útiles para situaciones de este tipo son las siguientes, desarrolladas por activistas alrededor del mundo enfrentados a situaciones similares:

- **Bridgefy** (Android / iOS). Plataforma de mensajería digital que funciona como un walkie talkie, permite comunicarse con otras personas en un radio de 50 a 200 m.
- **Tella**. Aplicación desarrollada por activistas. Permite tomar fotos y videos, encriptarlos, y esconderlos en la aplicación. Disponible para Android en Google Play.
- **Tor (The Onion Network)**. Es un software de código abierto creado para anonimizar el tráfico. Permite a los usuarios acceder a sitios web y recursos bloqueados sin ser rastreados.

- **Uso de VPN.** Cuando usted usa una VPN, su teléfono se conecta al servidor de la VPN y todo su tráfico de navegación se transfiere a través de él, lo que permite evitar los sistemas de supervisión.
- **Internet Proxy.** Cuando se utiliza un proxy, el tráfico fluye a través del servidor proxy en su camino hacia el sitio web que solicitó. Luego, la solicitud regresa a través del mismo servidor proxy (aunque existen algunas excepciones a esta regla).
- **Métodos tradicionales de comunicación.** Nunca olvide que las campañas noviolentas existen desde mucho antes que se inventara el Internet. El papel escrito, los teléfonos fijos y hasta las palomas mensajeras han sido empleados con éxito en situaciones similares.

El filósofo futurista contemporáneo Jamais Cascio, graduado de Ciencias Políticas en la Universidad de Berkeley, seleccionado en 2009 por la revista *Foreign Policy* como uno de los 100 más importantes pensadores globales, estableció un vínculo entre la resiliencia (la capacidad de sobreponerse a lo inesperado) y el progreso, cuando expresó lo siguiente:

“La resiliencia se trata de poder superar lo inesperado. La sostenibilidad se trata de supervivencia. El objetivo de la resiliencia es prosperar”.



53. Llamar a la Acción

¿Qué es un Llamado a la Acción?

Toda campaña de acción noviolenta debe incluir un “Llamado a la Acción”, ya sea en el orden táctico o estratégico. Esta herramienta, muy usada también en el mercadeo digital, es una pieza de contenido corto que dirige a una audiencia a tomar acción.

Formulada en torno a mensajes de impacto, más largos que un slogan pero más cortos que un manifiesto o discurso, representan la culminación del trabajo de la campaña, cuando los activistas pasan de receptores de información a actores de situación.

Un ejemplo notorio resulta el boicot a la compañía suiza NESTLE, el cual comenzó en Minneapolis, Estados Unidos, en 1977, llamando al público a no comprar sus productos debido a prácticas engañosas con la fórmula para alimentar bebés. El boicot se extendió pronto a Australia, Canadá y Nueva Zelanda, y en 1980 a Europa³⁴.

Para redactar un llamado a la acción:

- **Comience con un imperativo.** La razón del llamado es convencer a la gente a hacer algo. Use palabras que dirijan a la gente como “no compres”, “únete”, etc.
- **Mantenga bajo el riesgo.** Un buen llamado promueve un valor alto con bajo riesgo. Promueva mensajes de “presión cero”. Deje saber a la gente el valor de la acción.

³⁴ “*Qué llevó a Estados Unidos a boicotear a Nestlé en los años 70*”.

Redacción, BBC Mundo. 6 de Agosto de 2016:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-36989394>

- **Mantenga el mensaje de forma concisa.** Cree una proposición de valor, un incentivo.
- **Cree un sentido de urgencia.** Haga a la gente consciente de la necesidad de actuar ahora.
- **Use palabras que provoquen emoción** o entusiasmo. Use signos de exclamación para enfatizar lo dicho.
- **Brinde una razón(es)** por las cuales emprender la acción requerida.
- **No tenga miedo de ser creativo** pero mantenga su mensaje siempre fresco y de fácil comprensión.
- **Use números en su justa medida.** Transmiten sentido de poder y seriedad. Abusar de las cifras puede crear confusión en los receptores.
- **Exponga la meta y los beneficios a lograr.** Convenza a la gente de la importancia de su acción, tanto para la campaña como para ellos mismos.
- **No tenga miedo de emplear el NO.** Aunque no se recomienda en acciones de mercadeo, en campañas de cambio social el NO despliega un mensaje de poder

Un *Llamado a la Acción* es mucho más que una simple expresión de deseos, por lo que requiere de un estudio y planificación previa antes de ser formulado. De él depende la consecución de poder en números, que es la columna vertebral de la acción no violenta. Todo el trabajo previo de una campaña se resume en la ejecución.

Esta idea fue resumida de forma magistral por el filósofo inglés Herbert Spencer, cuando dijo: “El gran objetivo de la educación no es el conocimiento sino la acción”.

54. Construir el *Momentum*

El *momentum*, o ímpetu, es una palabra muy en boga todos los días. En física, el término, proveniente del latín, es una medición de la masa en movimiento: cuánta masa está en cuánto movimiento, y se le denota con el símbolo *p*. El término es usado en contextos sociales o políticos para describir el nivel de actividad de un fenómeno dado.

A menudo escuchamos que los equipos deportivos o movimientos de cambio “tienen mucho *momentum* (ímpetu)”. Esto quiere decir que el equipo o el movimiento ha tenido muchos éxitos recientes y que sería difícil para un oponente cambiar su trayectoria.

Moméntum es una palabra utilizada frecuentemente para resaltar una etapa de crecimiento exponencial, que no se genera de forma espontánea, pero se puede fomentar y construir. Se requieren tres pasos en paralelo: compartir metas y objetivos, acciones conjuntas, y redes de personas que comparten la misma visión.

En Serbia, ¡OTPOR! alcanzó el éxito con un enorme poder en números amasado gracias a una serie de acciones continuadas que capturaron la imaginación de la gente.

Para construir un *momentum* favorable a su causa:

- **Empiece por acciones fáciles de hacer**, de bajo riesgo, gran impacto y corta duración. Posibilite que la gente vea que el movimiento ejecuta, gana y se retira ordenadamente.

- **Cree un pequeño grupo de personas capacitadas** para llevar a cabo estas acciones. Si no lo están, capacítelos usted antes de realizar cualquier evento. La previsión aumenta las probabilidades de éxito.
- **Escoja bien cuándo y dónde actuar**, de acuerdo con las circunstancias y características del teatro de operaciones.
- **No espere hasta que el tema de su campaña sea discutido a nivel nacional** para comenzar a hacer las conexiones sociales necesarias. ¡El momento es ahora!
- **Mantenga la iniciativa.** Ya sea por medio de acciones físicas, virtuales o la difusión de información, nunca detenga la actividad por largos períodos de tiempo.

Construir y mantener el *momentum* le permite a los movimientos generar un caudal de entusiasmo que se contagia a la población en general, lo cual le hace ganar adeptos y transformar la cultura ciudadana de la apatía hacia la empatía. Esto puede ser logrado con una visión consciente de hacia dónde se debe, y cómo, llegar.

El empresario Farshad Asl, quien emigró de Irán a Estados Unidos con \$400 en el bolsillo y es ahora Director Regional de Bankers Life, orador internacional y autor de varios best sellers, entre ellos *El Estado Mental de “No Excusas”*, habló de la importancia del *momentum* en estos términos:

“Se requiere un líder para crear el *momentum*, se requiere una visión para direccionarlo, se requiere una acción masiva para capitalizar sobre él, y se requiere autodisciplina para mantenerlo”.

55. Cantar victoria

Las campañas no violentas no funcionan en un vacío ni constituyen un ejercicio abstracto. Para que se concreten, necesitan obtener victorias concretas que tengan significado para los participantes y el público general, y muestren el poder del movimiento.

En este sentido, saber cuándo y cómo cantar victoria resulta de capital importancia, a los efectos de forjar una imagen ganadora del movimiento capaz de motivar a quienes aún no lo han hecho, a sumarse a sus esfuerzos e incrementar el poder en números.

No importa cuán grande o pequeño el objetivo, es importante escoger el momento apropiado para mostrar que se ha logrado, de forma clara. Martin Luther King, Ralph Abernathy, Rosa Parks y otros líderes viajaron en el primer autobús desegregado en Montgomery, Alabama, tras el triunfo del boicot iniciado por Rosa Parks.

Tras ganar 19 de las 21 demandas presentadas por la huelga, Lech Walesa se encaramó en la verja del astillero en Gdansk con el documento de concesión firmado por el Partido Comunista para que los obreros conocieran la victoria.

La decisión de cómo o cuándo cantar victoria debe tomarse de forma estratégica, por encima de cuestiones puramente retóricas. Algunos consejos prácticos recomiendan:

- **Enunciar objetivos concretos**, de forma tal que faciliten el reclamo de la victoria. El solo hecho de celebrar una marcha en entornos altamente restrictivos puede ser el objetivo en sí mismo.
- **Escoger cuidadosamente** las batallas que se pueden ganar

- **Establecer tiempos precisos** para el inicio y fin del evento. Una vez cumplido el plazo, cantar victoria y retirarse de forma ordenada.
- **Designar “portavoces”** que proclamen la victoria e indiquen a los participantes como proceder una vez lograda la misma. Nunca proyectar mensajes de odio o venganza.
- **Divulgar por todos los medios** la consecución de los objetivos. Centrar el mensaje en la obtención de la victoria, en vez de en las acciones represivas o disuasorias del oponente.
- **Reconocer a todas las personas** u organizaciones que hicieron posible la victoria.
- **Mostrar el triunfo como colectivo**, resultado del poder en números.
- **Proyectar la victoria como un paso hacia acciones futuras**, no como final. Incluso un cambio de gobierno abre paso a otros procesos.
- **Retirarse ordenadamente y regresar en otro momento** con mayor fuerza, en caso de confrontar obstáculos insalvables. Lo importante es lograr la meta.

Sin lucha no hay victoria, reza un axioma de la acción no violenta. Pierre Bordieu, sociólogo, antropólogo y filósofo francés contemporáneo, cuyas contribuciones a la sociología de la educación y la teoría de la sociología han influenciado grandemente en varios campos académicos, expresó: “La historia enseña que no hay políticas sociales sin un movimiento social capaz de imponerlas”.

56. Promover las deserciones en las filas del oponente

Los cuerpos armados de la dictadura no son monolíticos, están compuestos de individuos que pueden ser influenciados hacia cambios de opiniones y actitudes con relación a sus jefes. Cuando surgen manifestaciones masivas, éstas generan discrepancias dentro de las estructuras del régimen sobre cómo lidiar con ellas. Esto es un fenómeno normal y recurrente en cualquier lugar, bajo cualquier tipo de circunstancias.

Existen muchas medidas prácticas a emplear en este sentido. En primer lugar, no agredir físicamente a integrantes de las fuerzas policiales que son niños o adolescentes que en muchos casos, son también víctimas del sistema. En videos filmados en Cuba, Venezuela, Nicaragua, y otros lugares, se observa a manifestantes hablando con estos niños policías, los cuales se ven nerviosos, sin saber qué hacer. Se deben enviar mensajes pidiendo a los padres que no autoricen el uso de sus hijos para estos fines, con el fin de minar este esfuerzo del oponente.

También los mensajes de “gente pobre con hambre y uniforme, reprimiendo a gente pobre sin uniforme en beneficio de gente rica con o sin uniforme”, resultan extremadamente valiosos. Hay que aislar y singularizar a los verdaderos responsables de la represión, distinguiendo entre los altos mandos y los reclutas. El uso de canciones como “no sé por qué piensas tú, soldado que te odio yo, si somos la misma cosa, tú y yo”, que ya se ha empleado en otros contextos, debe continuar. No se trata de una conversión mágica, sino de un proceso de convencimiento que mine la confianza del adversario.

Los movimientos noviolentos no ganan por el uso de la fuerza, sino por voltear la fuerza del oponente en su contra, en lo que se conoce como *jiutjisu* político. Siguiendo la máxima del legendario estratega chino Sun Tzu en su manual *El Arte de la Guerra*, no se ataca al enemigo en su punto más fuerte, sino en su punto más débil. La fuerza del movimiento radica en su poder de convicción, combinando acciones imaginativas con mensajes de empoderamiento.

57. Si no puedes vestir la piel del león, viste la del zorro

Uno de los dilemas que confrontan los movimientos a la hora de ejecutar acciones es cómo reducir y contrarrestar la represión. Aunque los activistas en realidad no temen ir a prisión, un movimiento efectivo planea con el objetivo de minimizar las detenciones. Un activista encarcelado es un activista menos promoviendo la causa en las calles.

Esto puede ser obtenido por el empleo de acciones de dispersión, que son acciones no violentas que no juntan grandes cantidades de personas en un espacio determinado. Al tratarse de eventos en pequeña escala donde intervienen muy pocas o en algunos casos, ninguna persona, crean una “zona de confort” para ejercer el activismo donde la gente se siente segura y además se dificulta el empleo de represión directa por parte del régimen.

Estas acciones generalmente son imaginativas, apoyadas en el activismo (arte + activismo). El empleo del humor disminuye los efectos del miedo y reduce la imagen de omnipotencia del régimen, y la difusión por medio de las aplicaciones móviles y redes sociales permite alcanzar grandes audiencias en tiempo real. Algunas de ellas incluyen:

- **Animales callejeros** con carteles que ridiculizan a altos funcionarios del régimen a quien se combate.
- **Videos “comerciales” de corta duración**, como el anuncio usado en Serbia de una lavadora con un botón con el logo de Otpor que borraba la mancha de la cara de Milosevic en una prenda de ropa.
- **Teatro relámpago** con obras de 3-4 min, que ridiculizan una situación o dirigente determinado.

- **Un metro cuadrado de libertad.** Performance creado en Cuba. Se dibuja en el piso un metro cuadrado y se pide a las personas que entren en él y se expresen con libertad

Los aparatosos despliegues de fuerzas represivas no pueden mantenerse por tiempo indefinido, a diferencia de las raíces del movimiento, que emergen de las necesidades reales de la población. Estas tácticas permiten mantener viva la causa hasta que las condiciones sean propicias para emprender de nuevo acciones de concentración. Una estrategia sabia consiste en combinar ambos tipos de acciones, nutriéndose las unas a las otras.

Como diría el legendario justiciero enmascarado, Don Diego de la Vega, El Zorro: “Si no puedes vestir la piel del león, viste la del zorro”



Venezuela. Las protestas contra la dictadura de Nicolás Maduro han contado con un amplio arsenal de tácticas imaginativas y empleo del arte.

58. Extraer vs empujar

El poder no es una condición abstracta, sino que como hemos dicho anteriormente, proviene de la obediencia. Esta es inducida a través de los pilares de apoyo, que son las instituciones que crean y llevan a cabo funciones sociales que proyectan el poder.

Los dictadores no pueden por sí mismos recaudar impuestos, ejercer la represión, ni siquiera hacer que los trenes funcionen. Dependen para ello de quienes integran estos pilares de apoyo, como la policía, el ejército, los funcionarios, etc. Para erosionar estos pilares, resulta crítico encontrar maneras de influenciar la conducta de quienes los integran, para “extraerlos de”, en vez de “empujarlos hacia” dichos pilares.

Existen numerosos ejemplos exitosos en este sentido. En 1989, en Alemania, las fuerzas de seguridad dijeron que protegerían las propiedades, pero no atacarían a los manifestantes. En Túnez en 2011, una huelga de abogados y maestros forzó a los cuerpos armados a tomar partido por los manifestantes³⁵. En Bolivia en 2020, el alto mando del ejército declaró que no intervendría en las manifestaciones no violentas.

Nada de esto fue fruto de la casualidad o la generación espontánea. La comunicación constante con estos cuerpos armados, con mensajes diseñados específicamente para ellos, fue clave en estos cambios de actitudes. Estas reglas aplican en cualquier lugar.

- **Mantenga el foco en captar**, en vez de antagonizar, a los cuerpos armados. Se puede mostrar fuerza y poder sin ejercer violencia.

³⁵ <https://www.libertaddigital.com/internacional/2002-02-07/el-50-por-ciento-de-los-abogados-en-tunez-secundan-una-huelga-por-la-independencia-de-la-justicia-59706/>

- **Prohíba el lanzamiento de piedras, excrementos, etc.** contra los cuerpos armados. No tiene ninguna efectividad en disuadirlos o derrotarlos, sino que estimula la represión.
- **Resalte la diferencia entre los estilos de vida** de los gobernantes y los soldados y policías. Gente pobre reprimiendo a gente pobre para beneficiar a gente rica.
- **Use canciones y analogías populares** para difundir su mensaje: “No sé por qué piensas tú, soldado que te odio yo, si somos la misma cosa, tú y yo”.
- **Eleve el costo moral, económico y hasta legal, de reprimir.** Enfaticé que hay lugar en el futuro para quienes se nieguen a reprimir.

Aunque existan quienes piensen que esto es una expresión de debilidad, resulta todo lo contrario, es una movida estratégica. La fuerza del movimiento está en su poder de convencimiento.

Al rehusar el empleo de la violencia, el movimiento lleva los términos de la confrontación al terreno que le es más favorable. Al inducir la desertión y la desobediencia en los cuerpos armados por medio de la persuasión, ataca a la dictadura en su punto más débil, la confrontación con la realidad.

Lejos de imposible de realizar, esta técnica es bien realista, y además efectiva. Sir Arthur Conan Doyle, el genial escritor inglés creador del mítico detective Sherlock Holmes, escribió: “Una vez que eliminas lo imposible, lo que queda, no importa cuán improbable parezca, tiene que ser la verdad”

59. Coaliciones

Además de extraer y empujar a integrantes de los pilares de apoyo, la comunicación para el activismo busca también conectar entre sí a quienes comparten una misma causa, eliminando así la impresión de aislamiento e indefensión que intentan crear los sistemas de opresión.

Los movimientos noviolentos son una amalgama de agrupaciones y personas conectados. Para congeniar estos diversos elementos se precisa la conformación de coaliciones. Una coalición es una estructura de diversos grupos de interés que unen sus recursos humanos y materiales para producir un cambio que son incapaces de producir por separado.

La experiencia histórica enseña que ninguna organización puede producir el cambio por sí misma. El Movimiento Pro Derechos Civiles en Estados Unidos era un abanico de decenas de organizaciones. Otpor en Serbia usó su capital político para lograr que los partidos políticos escogieran un solo candidato a las elecciones contra Milosevic.

Incluso en casos tan cercanos en tiempo y espacio como las recientes protestas en mayo de 2022 en El Salvador³⁶ o Sri Lanka en julio de 2022, la capacidad de actuar en conjunto ha sido el sello distintivo. El poder de una coalición radica en su capacidad de fortalecer la base del movimiento, proveer talentos y recursos que pueden ser compartidos entre todos, e impulsar una solución concertada y estratégica del problema. Para esto, es importante:

- **Desarrollar una relación de uno a uno** con cada representante en la coalición.

³⁶ <https://www.efc.com/efe/america/sociedad/salvadorenos-marchan-por-los-derechos-laborales-y-rechazan-la-vinculacion-con-las-maras/20000013-4796118>

- **Escuchar las recomendaciones de cada miembro** y unir las en objetivos comunes.
- **Resolver de forma consensuada** los conflictos que puedan surgir.
- **Agrupar los intereses de cada grupo** y ayudar a traducirlos en programas sólidos.
- **Mantener un liderazgo compartido** con decisiones consensuadas.
- **Comunicar las posiciones** sobre temas difíciles y controversiales.
- **Mantener siempre el *momentum* de la coalición**, incluso después de los reveses.
- **Mostrar aprecio por el trabajo** que hacen los miembros de la coalición.
- **Entrenar** a posibles sucesores.

Construir una coalición es un arte. Requiere de individuos y grupos dispuestos a elevarse por encima de sus circunstancias y colaborar activamente en un espíritu de entendimiento mutuo, paciencia y flexibilidad. Cuando los integrantes de una coalición comparten responsabilidades y trabajan energéticamente hacia un objetivo común, tienen un gran potencial de éxito.

Ya sea en conflictos armados o no violentos, como en operaciones humanitarias, la capacidad de crear coaliciones funcionales ha sido clave en la obtención de resultados. El general David Petraeus lo expresó de esta manera: “El arte de comandar una coalición, ya sea aquí en Afganistán, en Iraq o en Bosnia o en Haití, es tomar los recursos con los que uno cuenta, entender cuáles son las fortalezas y debilidades, y emplearlos para obtener el mejor efecto”.

60. Acción Colectiva

Un paso importante en la efectividad y el alcance de los movimientos de cambio por vías no violentas es el de pasar de acciones individuales a colectivas. Esto implica no sólo la acción de los diferentes grupos, sino la articulación de éstos en grupos de afinidad a nivel nacional, capaces de emprender acciones de gran alcance.

Estas coaliciones para la acción van más allá de la formulación puramente simbólica o retórica, para convertirse en alianzas innovadoras de múltiples sectores de la población, en pro de objetivos comunes. Son capaces de generar un amplio poder en números y generar un crescendo que estimula y potencia la participación ciudadana.

“La ecuación es simple”, nos contó personalmente en una ocasión Lech Walesa. “Hay que poner a la mayor cantidad de gente en el mismo lugar”. Cómo se hace, depende de las circunstancias específicas. Pero lo que queda claro es que la vía es pasar de acciones individuales a acciones colectivas.

En Cuba, entre los actos de represión contra el 11J y todas las demás protestas que han surgido posteriormente, suman más de mil las personas detenidas, hostigadas y enjuiciadas. Si de alguna forma los familiares de todas esas personas reprimidas logran coordinar algún tipo de acción cívica, cuentan con un poder en números impresionante.

Las coaliciones son algo más que una declaración formal o escrita por parte de diferentes organizaciones o personas, deben ir más allá del enunciado de intenciones y encontrar puntos comunes de interés que motiven a todos los interesados en participar en ellas.

Para crear coaliciones para la acción, los siguientes pasos son recomendables:

- **Identifique la injusticia en común** y las personas afectadas. Contacte con la mayor cantidad de personas afectadas por la misma situación.
- **Redacte una declaración de principios** que incluya los puntos de vista de todos los participantes.
- **Deje bien claro que el propósito es actuar en conjunto** para corregir la injusticia, además de denunciarla.
- **Proponga de inicio una acción mínima**, con resultados medibles.
- Una vez cumplido ese primer paso, establezca un conjunto de acciones concretas para **unir esfuerzos diversos** y lograr cambios transformadores.
- **Establezca un proceso de tormenta de ideas.** La participación de todos permite diseñar estrategias integrales. Piense local y actúe nacional.
- **Cree un Catálogo de compromisos** que permita a la gente estar alineada en la forma y principios de actuar en pro del objetivo común.

Las coaliciones para la acción colectiva no son estructuras rígidas, anquilosadas, o formales. Representan el hecho de unir voluntades en pro de acciones específicas que generen resultados para la visión que agrupa a todos sus integrantes.

John Mathias Engler, hombre de negocios y político norteamericano que sirvió como Gobernador de Michigan desde 1991 a 2003, dijo lo siguiente:

“Se gana trabajando duro, tomando decisiones difíciles, y creando coaliciones”

61. Actos cotidianos de Desafío

La imagen más socorrida de lucha noviolenta es una manifestación multitudinaria. Sin embargo, esto es siempre la culminación de un proceso iniciado por eventos no tan visibles o nutridos, capaces de ir transformando la mentalidad ciudadana.

La gente no sale a manifestarse de golpe por cientos, para ello se necesita obtener una serie de pequeñas victorias que empoderan a actuar a personas anteriormente apáticas. Una estrategia sabia enlaza estos actos de desafío en tiempo y espacio, hasta llegar al punto de clímax.

En el Congo, el movimiento LUCHA (*Lutte pour le Changement* en francés)³⁷ empleó el arte por medio de performances, canciones, miniteatro para empoderar a la gente en favor de la paz, la libertad, los derechos humanos y los derechos de las mujeres.

En Cuba, el 11 de julio fue antecedido por protestas contra el desabastecimiento, la falta de servicios básicos, que obtuvieron éxitos a escala local. Después vinieron hechos como los protagonizados por el Movimiento San Isidro y el 27N. Imaginen si estos eventos hubieran sido pensados y articulados de forma estratégica.

Los actos cotidianos de desafío permiten a la gente:

- **Protestar en formas que le resultan cómodas y accesibles**, lo que genera un sentido de empoderamiento natural. Cree eventos abarcadores, desideologizados, para incluir a más personas.

³⁷ Carlos Bajo Erro. “La apuesta más revolucionaria en la RD Congo: la no violencia”. *Diario El País, Barcelona, España, 10 de noviembre de 2016*: https://elpais.com/elpais/2016/11/10/planeta_futuro/1478792164_983805.html

- **Enfatizar la cultura de lo posible.** Incidir en la mentalidad de sus semejantes mostrando que, a pesar de la represión, es posible manifestarse.
- **Conectar con otras personas** que comparten los mismos intereses y motivarlos a actuar. El éxito y el entusiasmo son altamente contagiosos.
- **Diseminar el activismo a todas las regiones** de un territorio, a niveles extremadamente locales, lo que provoca que se haga más difícil la represión a gran escala.
- **Sentar las bases de un movimiento** por medio de una visión compartida. No diseñar eventos puramente simbólicos, sino en torno a una identidad a ser reconocida y adoptada.

Existen muchas maneras de generar actos cotidianos de desafío, pero una regla de oro es maniobrar en torno a la represión para voltearla contra sí misma. Nunca se puede perder de vista que la idea fundamental es forjar una cultura de desafío y no aceptación de la injusticia como una condición irremediable o irrevocable.

Howard Zinn, filósofo y veterano de la 2da Guerra Mundial, Presidente del Departamento de Historia y Ciencias Sociales de Spelman College, y profesor de Ciencias Políticas en la Universidad de Boston, dijo:

“No tenemos que involucrarnos en acciones heroicas grandiosas para participar en el proceso de cambio. Los pequeños actos, multiplicados por millones de personas, pueden transformar el mundo”.

62. De lo ordinario a lo extraordinario

Los movimientos no violentos son una herramienta extraordinaria, representan la ruptura de hábitos y procedimientos acostumbrados en pos de un objetivo fuera de lo común, la transformación de una sociedad o situación regida por la injusticia.

No obstante, estos fenómenos y campañas se nutren de procesos ordinarios, los cuales al acumularse y sucederse en el tiempo y el espacio construyen el poder del movimiento y le permiten pasar a etapas superiores.

En Cuba, la campaña “Pinta tu Pedacito” transita por esa estrategia. En base a acciones simples, pintada de carteles contra el régimen en los muros y fachadas de las casas y edificios del gobierno, disminuye la percepción de poder del sistema y rompe el mito de su invencibilidad y omnipresencia. Si logra hacerse viral, nacional, puede dar paso al desarrollo de un fenómeno de gran empoderamiento colectivo.

Para estimular esta estrategia de lo cotidiano:

- **Escoja sus acciones en el plano inmediato**, pero sin perder de vista el objetivo final. La acción es una herramienta, no el fin en sí mismo.
- **Propagandice la importancia y el valor de los éxitos ordinarios.** Destaque las ideas “tú puedes hacerlo”, “sí se pudo”.
- **Estimule la sana competencia.** Exponga los números que describen los resultados. Cantidad de carteles en las diferentes ciudades, números de manifestantes en cada protesta.

- **Muestre y estimule vías de ejecutar o repetir** acciones simples pero de gran efecto, sin necesidad de exponer la identidad de quienes las llevan a cabo o las recomiendan.
- **Use los medios modernos de comunicación para multiplicar** el efecto de la acción. Recuerde que la primera audiencia a impactar es la nacional, y después la internacional.
- **Enfatice siempre la posibilidad de anotarse victoria** sobre el sistema. El régimen no es impenetrable, invulnerable o inalterable.
- **Distribuya sus acciones en tiempo y espacio.** Tenga siempre a mano varias opciones.

Por regla general, las acciones simples son más difíciles de detectar y reprimir, e impactan de manera más directa a las personas. También son más fáciles de ejecutar, lo que motiva a la gente a participar.

El entusiasmo es contagioso. La capacidad de repetir las acciones en un espacio determinado también magnifica su connotación y eficacia.

John William Gardner, secretario de Salud, Bienestar y Educación en la Presidencia de Lyndon Johnson, y ferviente defensor de la participación ciudadana, acuñó la siguiente frase: “La excelencia consiste en hacer las cosas ordinarias extraordinariamente bien”

63. De la Teoría a la Práctica

Aunque las campañas no violentas dependen de la capacidad de convencer a grandes números de personas de su poder para cambiar un estado de cosas, su éxito depende de mucho más que la formulación teórica, o la exposición de una idea determinada.

Una campaña es mucho más que una expresión de deseos. En el mundo moderno se tiene la tendencia a creer que basta con crear una etiqueta en las redes sociales, o recibir muchos “me gusta” en un comentario, para tener una campaña en marcha.

El problema no radica en los medios de comunicación, sino en la manera en que se utilizan. En la medida en que se empleen como herramientas para obtener resultados concretos, se transita más rápido de la teoría a la práctica. Todos los movimientos exitosos, a través de la Historia, han sido capaces de combinar ambos factores.

El 31 de octubre de 1517, Martín Lutero clavó sus 95 famosas tesis en la puerta de una iglesia en Wittenberg, Alemania. Esta acción no violenta fue un inicio, pero requirió de acciones concretas de conversión y reclutamiento para crear la Iglesia Protestante.

Algunos consejos para combinar la teoría con la práctica en campañas estratégicas no violentas:

- **Estudio como Preludio.** Mantenga siempre el foco de la enseñanza como la adquisición de un arsenal para la acción, preparación para actuar de forma efectiva.
- **Establezca unos puntos clave.** Al presentar el marco teórico en torno a ideas esenciales, se enfatiza su rol de paso previo a la implementación.

- **Enmarque la teoría.** Después de cualquier discusión o aprendizaje teórico, discuta siempre con los activistas cómo aplicar lo aprendido a la situación existente.
- **Use ejemplos exitosos.** Exponga similitudes con situaciones similares en otros lugares y épocas de la Historia, y resalte cómo la aplicación práctica de teorías aprendidas conduce a logros concretos.
- **Enfóquese en los puntos comunes.** Descarte las visiones de “esto es diferente” y en función de “esto es posible”. Ponga los acuerdos por encima de las diferencias.
- **Cree procesos de revisión y evaluación.** Ninguna tesis está escrita en piedra. Tras ejecutar, revise los pros y los contras, y proyecte cómo mejorar la próxima acción.
- **Enfatice la importancia de estar preparado.** Nunca deseche la teoría en función de la práctica, o viceversa. Destaque la importancia de estar preparado para actuar.

Un inventor estudia durante años antes de crear un producto. Un corredor se prepara durante años para correr unos segundos. El resultado de ambos procesos, como muchos otros de cualquier índole, depende de la capacidad de asimilar conocimientos.

La teoría y la práctica están intrínsecamente ligadas. Según Albert Einstein “no hay nada más práctico que una buena teoría”. Para Franz Kafka, “se deben observar los hechos, elaborar teorías, pero luego se debe volver siempre a los hechos”.

64. Identificar las áreas blandas

Uno de los más antiguos consejos de estrategia consiste en identificar los puntos más vulnerables del oponente, sus áreas blandas³⁸, para dirigir hacia ellos las acciones que buscan incidir en la consecución de los objetivos. Un error muy común en las campañas no violentas consiste en enfocarse en temas que pueden ser válidos, pero no atractivos para la población, y que representan en muchos casos áreas de fortaleza del oponente. Este suele ser el caso de las formulaciones extremadamente ideologizadas, o de un nivel intelectual demasiado alto.

El asiento en el autobús en Montgomery, Alabama, la Marcha de la Sal en India, la huelga en los astilleros de Gdansk, Polonia. El denominador común de estos casos fue su incidencia en “áreas blandas” del sistema, estudiadas e identificadas por los movimientos de cambio.

En Cuba, el tema de los menores de edad presos presenta estas características, por su capacidad de aunar voluntades tanto dentro como fuera de la Isla en torno a un objetivo común, estrictamente humanitario y sensible para todos, incluso dentro del régimen.

Para identificar y atacar puntos vulnerables del oponente:

- **Busque demandas con denominador común** ajustadas a necesidades de grandes sectores de la población: servicios básicos, discriminación de cualquier tipo, temas humanitarios.

³⁸ Se entiende por “área blanda” un tema donde al oponente le resulta difícil ejercer represión violenta contra los demandantes, debido a las características de los participantes (madres solteras, personas de la tercera edad, etc.) o debido a la gran cantidad de personas que es capaz de movilizar espontáneamente la causa en cuestión: cortes de electricidad, falta de agua, muerte de personas inocentes por negligencia criminal, etc. (N. del A.)

- **Escoja temas sensibles** para su campaña, que involucren a amplios sectores poblacionales: infancia, tercera edad, mujeres en estado de gestación, madres solteras, violencia de género.
- **Diseñe acciones de acuerdo con las características** de cada grupo. No trate de hacer demasiado en las primeras etapas de su campaña.
- **Apunte a sensibilizar a la mayor cantidad de personas**, incluso simpatizantes y partidarios del régimen.
- **Identifique los puntos de ataque.** Nombre y avergüence. Cree volantes que señalen a fiscales y jueces corruptos o colaboradores, y distribúyalos por cualquier medio posible.
- **Identifique familiares y amistades de oficiales involucrados en la represión.** Persuada, no agreda. Ejercza presión sobre los funcionarios a través de estas personas.
- **Exija remedios contundentes**, claros y concisos. Libertad para los niños, agua para un barrio, pensiones para una vejez digna.

Existen múltiples maneras de ejecutar éstas y otras acciones, que pueden ser ajustadas a las circunstancias específicas de cualquier entorno. Lo importante es garantizar que se golpea dónde más duele, y donde hay más posibilidades de éxito.

Como expresara el renombrado filósofo Arthur Schopenhauer: “El talento acierta donde nadie más puede acertar. El genio acierta donde nadie más puede ver”.

65. Reclutamiento

Generalmente se tiene la tendencia a creer que las manifestaciones noviolentas se producen por generación espontánea, en base a una etiqueta en las redes sociales, o provocadas por una “chispa”. La realidad es que estos eventos son la culminación de un proceso de varias etapas, entre las cuales destaca el reclutamiento.

Piense en términos lógicos, las marchas o manifestaciones son eventos de concentración de personas. Por ende, se necesita primero contactarlas y motivarlas. El entusiasmo que conduce a la participación se construye, no es fruto de la casualidad.

En el Movimiento Pro Derechos Civiles en los EE. UU se usaron los *Viajeros de la Libertad*, que viajaban registrando votantes de la raza negra e impartiendo talleres sobre noviolencia. En Sudáfrica durante el apartheid, Burma en los 1980 y Zimbabwe en los 90, los funerales fueron usados como vehículo de protesta y reclutamiento.

En el proceso de reclutar nuevos miembros, resulta de gran utilidad:

- **Crear un mensaje de reclutamiento.** Este mensaje debe ser corto y simple para que impacte de forma directa a los interesados. ¿Por qué existe la organización?
- **Demostrar los beneficios de la participación**, el impacto positivo de los miembros
- **Permitir la participación de personas de la tercera edad.** Proporcionarles material de lectura con textos grandes y fáciles de leer.

- **Acercarse a las personas individualmente** ya sea de forma virtual o física. Empezar con amigos, familiares, vecinos y compañeros de trabajo.
- **Publicar imágenes inspiradoras o graciosas** relacionadas con la causa.
- **Crear pósteres y volantes**, de tamaño no mayor que una hoja de papel estándar, con historias positivas y fotografías. Los impresos no pueden ser interceptados ni bloqueados.
- **Asistir a eventos locales.** En caso de no tener permiso, idear formas para hacerse notar, enviando mensajeros anónimos que distribuyen información.
- **Buscar apoyo de organizaciones locales** con similares propósitos. Grupos religiosos, profesionales, fraternidades, que ya tienen gente reclutada. Crear alianzas.
- **Asegurar a los miembros potenciales que recibirán capacitación** o que el trabajo que realizarán no requiere de habilidades especializadas.

El éxito tanto de las acciones de concentración (marchas, manifestaciones) como de dispersión (turbas relámpagos, teatro de guerrilla), depende de la cantidad y calidad de las personas involucradas. Por consiguiente, el resultado no puede depender de la suerte o casualidad, sino del trabajo sostenido, para lo cual el reclutamiento es clave.

El gran filósofo griego Platón, seguidor de Sócrates y maestro de Aristóteles, resumió esta dinámica de forma sencilla, pero a la vez contundente: “Mientras más duro trabajes, más suerte tendrás”.

66. Patrones de seguimiento

Al desarrollar campañas de acción noviolenta, la capacidad de mantener un número de acciones en el tiempo y el espacio es la condición *sine qua non*, lo que define la existencia de una campaña por encima de las acciones individuales de protesta.

El seguimiento permite mantener la ofensiva, proyectar una imagen de poder y organización que resulta atractiva para la población, lo que redunda en la incorporación de más personas y garantiza a su vez poder realizar más acciones con cada vez mayor número de personas.

En Serbia, Optor desarrolló el modelo cíclico Actuar-Reclutar-Entrenar, que permitió el despliegue de un sinnúmero de acciones imaginativas de forma concatenada. En Cuba, la presencia continuada de familiares demostrando frente a los tribunales y la continuidad de carteles escritos contra el régimen representan esta idea.

Para dar seguimiento a las acciones y mantener la ofensiva:

- **Elabore patrones operativos para sus acciones**, de forma tal que puedan ser ejecutadas con el mayor impacto. Recuerde que el objetivo de su acción es lograr que más gente se una y participe.
- **Al divulgar las acciones, resalte los logros**. La noticia no es que hayan golpeado y arrestado a activistas y familiares durante un juicio, sino el hecho de que se manifestaron frente al Tribunal.

- **Mantenga la unidad del mensaje.** Escriba lo que dice y diga lo que escribe. La repetición graba los mensajes en la mente de las personas.
- **Cree segundas y terceras líneas.** Si los primeros son arrestados, garantice que otros repitan la acción. Si se borra un cartel, que otros lo escriban en otro lugar
- **Documente adecuadamente sus acciones.** Filme, fotografíe, hable, convenza. Diríjase a vecinos, amigos, familiares. Todo el mundo tiene un rol que jugar y debe hacérseles conscientes de ello.
- **Escoja lugares apropiados o simbólicos,** teniendo siempre en cuenta la posibilidad de repetir la acción, ya sea con otras personas, o en otro lugar.
- **Después de la acción, analice lo sucedido** con los participantes y consulte sobre cómo hacerlo mejor en el próximo evento.

Brindar seguimiento significa analizar lo sucedido y garantizar la forma de replicar las acciones de forma continuada. Una acción individual puede tener un buen impacto, pero una acción colectiva y continuada multiplica dicho impacto de forma exponencial.

El orador motivacional canadiense Brian Tracy, autor de más de 80 libros traducidos a una docena de idiomas, entre ellos el best seller *Gane lo que Realmente Usted Vale*, se refirió a la importancia de crear patrones de seguimiento para llegar al éxito de esta manera: “Brinde seguimiento y siga hasta el final, hasta que la tarea esté completada y el premio alcanzado”.

Estrategia



INTRODUCCIÓN

La estrategia es un elemento fundamental en el éxito de las campañas noviolentas. Una estrategia es básicamente un plan de acción para pasar de una situación actual a una situación futura deseada. Las estrategias surgen en el campo de las ideas, e implementarlas requiere acción, por lo que ambas están estrechamente vinculadas.

Antes de definir una estrategia hay que hacer un análisis de la realidad existente. Una vez hecho esto, se necesitan métodos para las acciones. Ningún método es una estrategia, no importa con cuánta efectividad es usado. Una estrategia es cuando se agrupan todos los elementos y se usan de forma efectiva para generar cambio.

Una estrategia efectiva es algo que sucede; si el cambio sigue siendo “un ejercicio en el papel” –grandes ideas sin acción– no hay estrategia; la estrategia es el pensamiento, el planeamiento y la ejecución. La ausencia de una estrategia puede significar la demora en obtener los resultados deseados, la elevación del costo tanto humano como material de alcanzar el objetivo propuesto, la posibilidad de la irrupción del caos y la violencia, así como una percepción desfavorable ante los ojos de la población e incluso ante los integrantes del movimiento. Contar con una estrategia apropiada aumenta el sentido de pertenencia y confianza en la causa al contar con guías adecuadas para cada etapa de la lucha.

Marshall Ganz, Profesor Titular de Liderazgo, Organización y Sociedad Civil en la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard, describió este proceso en su libro *Por Qué David a Veces Gana*: “La estrategia es cómo convertimos lo que tenemos en lo que necesitamos para llegar adonde queremos. Es cómo transformamos nuestros recursos en el poder para alcanzar nuestros propósitos”.

Para diseñar estrategias efectivas, tome en consideración los siguientes recursos:

67. Grupos de Estrategas

Todos los movimientos exitosos han contado con grandes estrategias, diseñadas por grupos de personas, no líderes “iluminadores” como generalmente se piensa. Un ejemplo notorio es el de la cadena humana de los Países Bálticos, en la cual se entrelazaron aproximadamente dos millones de personas tomándose de las manos a través de los territorios de Lituania, Estonia y Letonia. Esta acción, ejecutada el 23 de agosto de 1989, se extendió por 690 kilómetros, en base a un plan concebido y ejecutado por estrategias de las tres naciones involucradas. Dicho evento, que contó con el despliegue más nutrido de poder en números en una acción noviolenta, marcó un hito en la desintegración de la Unión Soviética³⁹.

Contar con grupos de expertos dedicados exclusivamente al diseño de estrategias les permite a los movimientos estar siempre un paso delante de las posibles respuestas y acciones del oponente, lo que genera confianza entre los participantes. Cuando la gente sabe exactamente cuándo y cómo proceder, son más altas las probabilidades de que actúen de acuerdo al plan previsto y por ende, sus posibilidades de tener éxito.

Para conformar grupos de estrategia, son recomendables los siguientes pasos:

- **Cree un grupo de activistas** que se dedicará a diseñar estrategia. Escoja cuidadosamente a estas personas de acuerdo con su capacidad y disposición.
- **Comience por hacer que el grupo comparta sus conocimientos**, pidiéndole a los participantes que mencionen las campañas que conocen y por qué fueron efectivas.

³⁹ <https://es.noticias.yahoo.com/cadena-baltica-estonia-letonia-lituania-1989-rusia-120736422.html>

- **Cree una lista a chequear a partir de las respuestas.** Si su grupo tiene un amplio conocimiento, pase directamente a desarrollar el proceso de actividades previstas para la campaña.
- **Clarifique** los valores y perspectivas compartidos por el grupo.
- **Nombre y describa** el problema o situación. Analice por qué existe.
- **Cree una visión** de lo que el grupo quiere, incluyendo objetivos. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas, y vinculados a un tiempo dado.
- **Desarrolle los pasos** para alcanzar dichos objetivos. Gran estrategia
- **Muévase de la estrategia a las tácticas.** Defina los métodos a emplear en cada fase.
- **Planee en sentido inverso**, desde los objetivos hacia los pasos iniciales.
- **Designé funciones** para cada activista, en cada fase de la estrategia.



Cadena humana en Lituania, Letonia y Estonia

68. Estudiar el terreno

Ninguna estrategia puede ser efectiva sin conocer el terreno, el teatro de operaciones, este conocimiento resulta vital. En manifestaciones multitudinarias, es importante explorar de antemano el lugar donde se llevará a cabo. En espacios ocupados, las fuerzas represivas no son residentes de los barrios, por tanto no conocen a cabalidad el terreno, algo que sí poseen los manifestantes. Maximizar esta ventaja resulta de extrema importancia para mantener la cultura de resistencia.

Si no posee grandes números, evite los espacios abiertos. Por el contrario, las estrechas calles de los barrios dificultan el despliegue de los medios represivos, y poseen el valor añadido de la solidaridad de los vecinos. Para acciones de dispersión, como pintar carteles, teatro callejero o despliegue de carteles y volantes, resultan ser un escenario mucho más ventajoso.

Estudie las vías de acceso a cualquier lugar donde se piensa hacer una demostración, y en caso de ser posible, bloquearlas de antemano para impedir o retardar el ingreso de fuerzas represivas. Establezca redes de “vigilantes” que avisen con antelación de la llegada de los represores.

Calcule el tiempo aproximado que puede tomar su acción y ejecute de acuerdo con dicho cronograma y retírese de forma organizada, para burlar la capacidad represiva y crear la impresión de un movimiento efectivo y victorioso. Nunca permanezca más del tiempo establecido.

La fuerza del movimiento radica en su vinculación con la gente, los barrios y comunidades. John S. McCallum, profesor de finanzas en la Escuela Asper de Negocios de la Universidad de Manitoba, Canadá, resaltó lo siguiente:

“En la guerra y en los negocios, es el terreno lo que importa”. La máxima aplica a los conflictos no violentos, puesto que son una confrontación sin el uso de armas, en la cual rigen muchas de las reglas que se emplean regularmente a la hora de hacer negocios.

69. Preparación del Terreno

Para llegar al éxito en una campaña noviolenta, se debe conocer primero, “¿adónde se va?” y, segundo, “¿cómo se piensa llegar allí?”. Lo primero es la visión y lo segundo la estrategia. Una buena planificación permite que sea usted, y no su oponente, quien controle la dinámica de los acontecimientos

Al igual que en los conflictos militares, antes de entrar en acción noviolenta es preciso “bombardear” el teatro de operaciones con información, por medio de volantes, grafitis, afiches, aplicaciones móviles, etc.

Al realizar este tipo de acciones, busque siempre:

- **Cambiar la opinión** pública a favor del evento a realizar.
- **Cambiar los hábitos** y el comportamiento del público.
- **Estudiar la composición** de la población en el lugar. Quiénes pueden estar a favor del evento, en contra, o indecisos y cómo captarlos.
- **Crear mensajes** específicos para cada audiencia.
- **Contacto humano.** Designe personas para hablar con la gente.
- **Generar eventos festivos** para crear una atmósfera positiva.
- **Crear mensajes de conteo regresivo** para aumentar la expectativa. “quedan 10, 9, 8 días para la marcha/evento”.

En su magistral libro de más de dos mil años de antigüedad, *El Arte de la Guerra*, el general chino Sun Tzu escribió: “No repitas las tácticas que te han dado una victoria, sino deja que tus métodos sean regulados por la infinita variedad de circunstancias.

70. Entender el Entorno

Cualquier movimiento o persona que considere el uso de la acción noviolenta, debe tener un conocimiento cabal de la situación y el contexto en la cual se desarrollarán los acontecimientos. La recolección de información y datos debe preceder cualquier campaña o actividad, especialmente las de gran escala.

Aunque resulta imposible alcanzar la perfección en cuanto a información, crear en la medida de lo posible una enciclopedia acerca de la situación existente ayuda a formular planes, evaluar acciones y reacciones, hacer ajustes y mantener la continuidad. Antes de iniciar la marcha de la Sal, Gandhi se informó sobre el despliegue de fuerzas de los ingleses, incluso militares, y las posibles reacciones.

Este proceso de recopilación de información y entendimiento del entorno en el cual se desarrolla la acción noviolenta se traduce en lo que se conoce como “estimado estratégico”, desarrollado por Robert Helvey, del Albert Einstein Institution⁴⁰, fundada por el Dr. Gene Sharp.

Para entender el entorno y crear un buen estimado estratégico, analice:

- **Los reclamos generales** de la población y sus posibles soluciones. Sea específico, los reclamos a menudo de expresan de forma vaga: “el problema es el gobierno”.
- **Los objetivos y temas en juego** de las partes en conflicto. Cree esperanza por medio de la proyección realista de solución a las situaciones.

⁴⁰ <https://fdocuments.net/document/29-helvey-robert-l-sobre-el-conflicto-no-violento-estrategico-entendiendo-sus-principios.html?page=1>

- **Es mejor tener múltiples objetivos** hacia un objetivo común, que un solo objetivo demasiado amplio. Los objetivos deben apelar a una audiencia lo más amplia posible.
- **Las fortalezas y debilidades** del oponente, así como las fortalezas y debilidades del movimiento noviolento.
- **El entorno general** del conflicto o lucha. Esto incluye desde el conocimiento del terreno hasta la composición de la población, en el lugar, y los posibles vehículos de información.
- **Quién es quién.** Cuáles son las posiciones de la gente con relación a los temas, qué pueden proveer a la causa.
- **Prevea posibles escenarios** y ajustes en el terreno. El uso de la acción noviolenta debe ser visto en un espectro amplio: de reformista a transformador a revolucionario.

Existen muchas recomendaciones para conocer a fondo el terreno que se pisa antes de cualquier acción, pero lo más importante es saber ajustarse a la situación específica. Jim Barksdale, CEO de Netscape y alto ejecutivo de AOL tras la fusión de ambas compañías, lo precisó de esta manera: “En una pelea entre un oso y un caimán, es el terreno quien determina quién gana”.

Tian Amen, Beijing, 1989. La imagen del “Tank Man”, nunca identificado, se convirtió en un símbolo del poder de la noviolencia.



71. Análisis de situación

Antes de adentrarse en cualquier tipo de conflicto, es menester realizar un análisis de situación, o estimado estratégico. Este estudio permite tener una idea clara de las características del conflicto, para de esta manera escoger el mejor curso de acción.

Esta herramienta, que puede ser desarrollada desde el nivel más simple (una campaña local) al más complejo (una campaña nacional), establece el cómo y el cuándo realizar las acciones que conduzcan al objetivo final. Analiza elementos de tipo demográfico, político y hasta geográfico (clima, etc), para definir el tipo de acción a realizar.

Antes de lanzar el boicot a los autobuses en Montgomery, Alabama, el Movimiento Pro Derechos Civiles había hecho un estimado estratégico que arrojó que éste era el mejor curso de acción porque, entre otras características, los afroamericanos representaban el 75% del total de las personas que usaban el transporte público.

He aquí algunas sugerencias importantes para hacer un estimado estratégico:

- **Estudie las posibles acciones** del oponente. A qué líderes puede arrestar, qué tipo de represión podría emplear.
- **Recopile toda la información posible** sobre el oponente. Base su análisis en datos específicos, y no en presunciones.
- **Determine su propio curso de acción.** Cuando el movimiento sabe qué esperar y cómo reaccionar, controla la dinámica.
- **Toda información es útil.** El estado del tiempo, la edad y composición social de los participantes en la acción, edad y composición de los simpatizantes del oponente.

- **Logística.** ¿Con qué recursos se cuenta? (materiales, humanos, tiempo).
- **Distribución de graduados universitarios.** Proveen capacidades y liderazgo.
- **Densidades étnicas y religiosas.** Los grupos religiosos son generalmente perseguidos por las dictaduras y cuentan con varios seguidores.
- **Comunidad de empresarios.** Niveles de descontento. Cómo podrían ayudar al movimiento.
- **Posibles simpatizantes dentro de las fuerzas de seguridad.** Acérquese a través de familiares o amigos, para estimular los cambios de lealtad en favor del movimiento.
- **Cree un formato.** Permite ordenar las ideas y facilita la recogida de información y su análisis posterior.

Robert Helvey, coronel del ejército de los Estados Unidos devenido posteriormente en uno de los principales colaboradores de Gene Sharp, ha sido uno de los principales promotores de los estimados estratégicos en las campañas noviolentas. En su libro *Sobre el Conflicto Noviolento Estratégico: Entendiendo sus Principios Básicos*, estableció lo siguiente:

“Un estimado bien preparado reduce los chances de fracasar al identificar el mejor curso de acción para cumplir una misión. Un formato permite la claridad de pensamiento, incluso bajo presión”.

72. Escoger los objetivos

Definir los objetivos de cualquier acción noviolenta es un asunto de máxima prioridad e importancia. El prestigio de los movimientos depende en gran medida de los resultados que sea capaz de obtener, lo que redunda en la generación de empoderamiento ciudadano y la suma de más personas para apoyo y participación en la causa.

Todos los movimientos exitosos, en cualquier época de la Historia, contra cualquier tipo de régimen dictatorial, conducidos por cualquier tipo de personas, han tenido en común su capacidad de establecer objetivos concretos e ir ganando reconocimiento de la gente en la medida en que han sido capaces de alcanzarlos. El movimiento pro derechos civiles en los Estados Unidos ganó el derecho a que los negros no cedieran el asiento en el autobús, después la campaña por el derecho a que se le sirviera comida en los supermercados Woolworth, y de ahí a la Ley Pro Derechos Civiles.

- **Estudie los problemas** de las comunidades y establezca los objetivos a alcanzar de acuerdo con estas realidades.
- **Recaude toda la información posible.** Su investigación puede incluir tanto un estudio formal como escuchar las experiencias de otros.
- **Utilice la matriz FODA** (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para definir sus metas y objetivos.
- **Establezca que es lo mínimo posible** y actúe en consecuencia. Los objetivos pequeños son peldaños de una escalera que conducen a los grandes.
- **Eduque a las personas.** Para producir cambio, la gente en la comunidad debe estar al tanto de los objetivos y entender su impacto tanto en la sociedad en general como en su vida personal.

Por regla general, y sobre todo en cualquier situación donde se opere en un entorno altamente represivo, resulta recomendable empezar por objetivos pequeños, que permitan construir un récord ganador para el movimiento y un récord perdedor para el régimen. Contrario a la imagen que intentan presentar, los sistemas de opresión son más vulnerables de lo que comúnmente se piensa.

Tener objetivos claros es fundamental para alcanzar una meta, no importa cuán difícil parezca llegar a ella. Un proverbio japonés reza: “Visión sin acción es soñar despierto. Acción sin visión es una pesadilla”.



Bangkok, Tailandia, 16 de agosto de 2020. Multitudinaria demostración frente al Movimiento a la Democracia, organizada por la sombrilla de organizaciones “Juventu Libre”, en demanda de la renuncia del Primer Ministro Prayut Chan-o-cha y reforma de la monarquía..

73. Escoger los blancos de ataque

Un tema de extrema importancia en cualquier campaña no violenta es cómo escoger los blancos, identificar por dónde atacar al oponente. De ello depende obtener victorias, empoderar a la gente y generar el entusiasmo que hace crecer a los movimientos.

El propósito de cualquier campaña no violenta es usualmente lograr un cambio en políticas institucionales, o un cambio en las instituciones *per se*. La dinámica de una campaña es retirar el apoyo y la creencia en el *status quo*, por medio de retirar la conformidad y la obediencia, que en muchas ocasiones son más fuertes que el miedo.

Una campaña no violenta busca involucrar a muchas personas, movilizándolas a los espectadores a una participación hacia un mejor estado de cosas. Esto sólo se obtiene escogiendo de forma meticulosa dónde, cómo y cuándo actuar. La preparación previa brinda imagen de seriedad al movimiento.

La lucha por la independencia de la India adquirió notoriedad mundial tras la Marcha de la Sal. El Movimiento Pro Derechos Civiles se catapultó exponencialmente tras el boicot a los autobuses públicos en Montgomery, Alabama. El bloque comunista comenzó su desplome tras la huelga en los astilleros de Gdansk, Polonia.

Para escoger bien las áreas donde atacar, responda las siguientes interrogantes:

- **¿Cuál es la injusticia?** ¿Qué principios o valores puede mucha gente identificar y ser capaces de moverla a la acción?
- **¿Cuáles son las fuerzas clave** en la situación, quien tiene influencia sobre el *status quo*? ¿Quién puede ser ganado a nuestro bando? Estudie y analice todas las variantes.

- **¿Estamos preparados**, con suficientes recursos para sostener el esfuerzo? Defina el problema y evalúe los objetivos alcanzables. Empiece por los más pequeños.
- **¿Se pueden alcanzar los objetivos** en un tiempo aceptable (1 a 5 años)? Identifique prácticas demandadas que se pueden alcanzar.
- **¿Los “medios” de nuestra campaña crean el “fin”** que buscamos?
- **¿Nuestras acciones motivan** a otras personas a simpatizar con las víctimas y participar?
- **¿Escogimos tácticas que apoyan la estrategia** y construyen poder?
- **¿Nuestra tácticas generan dilema** al oponente? ¿Nos colocan a nosotros en una situación de ganar/ganar?
- **¿Estamos creando presión** y drama?
- **¿Pueden cambiar nuestros objetivos** durante el desarrollo de la campaña? Evalúe.
- **¿Podemos mantener la campaña** en marcha hasta poder conseguir una solución aceptable?

Obtener victorias pequeñas pero de gran resonancia es la puerta hacia los grandes logros. Por regla general, los movimientos exitosos han sabido definir claramente sus primeros blancos para a partir de ahí, apuntar a los más grandes y llamativos.

El genial pintor Vincent Van Gogh expuso esta dinámica de la siguiente manera: “las grandes cosas no son hechas por impulso, sino juntando una serie de pequeñas cosas”

74. Entender los niveles de riesgo

La acción noviolenta busca, en esencia, un reordenamiento social. Usa el poder del consenso popular para retirar la conformidad y la obediencia a un *status quo* injusto, por nuevos arreglos sociales, creando así una renovación democrática de la sociedad

En este sentido, una campaña noviolenta busca involucrar a grandes cantidades de personas en una variedad de acciones accesibles a la gente dispuesta a tomar diferentes niveles de riesgo, en pos de consumir dicha renovación democrática.

Es preciso manejar los riesgos de forma apropiada, para garantizar que la mayor cantidad de personas permanezca en la campaña. No obstante, resulta clave entender que el riesgo es una condición innata. Se pueden detener acciones, pero no campañas.

Al percibir una amenaza extraordinaria en el primer intento de cruzar el puente Edmund Pettus, Martin Luther King detuvo la acción, y regresó días después con una amplia coalición de activistas de todo el país. De esta manera contrarrestó el riesgo de ser reprimido, y culminó con éxito la marcha de Selma a Montgomery, en Alabama.

Para manejar los niveles de riesgo en campañas y acciones:

- **Diseñe acciones de acuerdo con las capacidades de cada cual.** Tenga en cuenta las capacidades físicas, intelectuales y el nivel de compromiso de cada cual.
- **Estudie los escenarios** y posibles respuestas del oponente. Diseñe respuestas apropiadas y enséñelas a los participantes.

- **Establezca plazos específicos** para la duración de las acciones, retirada de forma ordenada y mecanismos de vigilancia y protección.
- **Designé responsables específicos** para cada fase de la acción. Establezca líneas claras de ejecución y mando.
- **Haga un énfasis marcado en la comunicación** constante entre los participantes, así como entre los participantes y la dirección del movimiento.
- **Entrene a sus activistas en cómo desescalar** los niveles de confrontación. Destaque la importancia de la disciplina no violenta.

Ser temerario no significa desconocer los riesgos, sino más bien medirlos, minimizarlos, y actuar en concordancia. En cualquier campaña existen niveles de riesgo, por ello resulta de vital importancia que los activistas conozcan cuáles son, y las formas de neutralizarlos.

Aunque todos los riesgos no pueden ser eliminados, la mayoría de ellos pueden ser reducidos, controlados y minimizados, de forma tal que permita crear zonas y métodos de operación razonablemente seguros para los integrantes del movimiento.

El monje y filósofo hindú Swami Vivekananda, considerado el principal discípulo del místico del siglo XIX Ramakrishna, y uno de los principales contribuyentes al nacionalismo en la India colonial, es autor de la siguiente cita: “Toma riesgos: si ganas, serás feliz; si pierdes, serás sabio”

75. Huelgas de Hambre

Este es quizás el tema más controversial en una estrategia no violenta, Debido al alto costo tanto físico como emocional para quien la lleva a cabo, así como para sus familiares y compañeros del movimiento, la huelga de hambre no es precisamente el curso de acción más recomendado para obtener un resultado. Es lógicamente empleada en el caso de los presos, que no cuentan con muchos recursos a su mano, pero nada recomendable en el caso de activistas en las calles, que cuentan con otras alternativas para ejercer presión sobre el oponente o proyectar su mensaje.

La más conocida de todas de las huelgas de hambre, la protagonizada por presos del *Ejercito Republicano Irlandés (IRA)* durante el gobierno de Margaret Thatcher, terminó sin que se concediera su principal demanda de ser reconocidos como prisioneros políticos. Diez miembros del IRA murieron y familiares de los últimos seis que se mantenían en huelga de hambre advirtieron que autorizarían tratamiento médico en caso de que cayeran en la inconsciencia⁴¹. Por su intransigencia en las demandas, Thatcher se ganó el apodo de *La Dama de Hierro*.

Una forma efectiva de tener éxito en las huelgas de hambre es realizarlas con peticiones dirigidas en vez de al adversario, a los seguidores. Puesto que estas personas simpatizan con el huelguista y se preocupan por su bienestar, es más posible que accedan a las demandas para evitar la muerte del huelguista. En febrero de 1968, César Chávez se declaró en huelga de hambre para pedir a los trabajadores migrantes de California en huelga que cesaran de recurrir a la violencia contra los rompehuelgas. Tras 25 días en huelga de hambre, sus simpatizantes acordaron abstenerse de emplear violencia. Lo mismo hizo Mahatma Gandhi el 12 de enero de 1948, para

⁴¹BBC, “La huelga de hambre del IRA en Maze llega a su final”: http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/october/3/newsid_2451000/2451503.stm

persuadir a los hindúes y musulmanes de abstenerse de la violencia por la separación de Pakistán de la India.

A diferencia de otras protestas, la huelga de hambre no tiene efecto directo sobre el blanco escogido, sino que por el contrario, es el manifestante quien sufre, no la persona o sistema contra quien se protesta. El manifestante confía en la fuerza moral de su acción, o el valor publicitario de la misma, para alcanzar algo. En consecuencia, es recomendable emplearla en situaciones extremas, como el caso de los presos, pero no cuando existen recursos más poderosos al alcance.

Al llevar a cabo una huelga de hambre, tenga en cuenta estas tres recomendaciones básicas:

- **Escoja una demanda puntual**, que el oponente pueda conceder sin riesgo inmediato.
- **Cree una red de divulgación** previo a ejecutar la huelga. La comunicación es clave.
- **Designa de antemano un(a)** portavoz en caso de quedar inconsciente. Debe establecerse claramente que ésta es la única persona autorizada a hablar en nombre del huelguista (s).

Nunca olvide que el objetivo de cualquier acción noviolenta es obtener un resultado. Piense bien y calcule los riesgos y beneficios antes de decidirse a emprender una huelga de hambre. A título personal, no la considero recomendable.

76. Planear, planear, planear

Uno de los errores más comunes al realizar acciones o ejecutar campañas de lucha noviolenta es asumir que obtendrán resultados por “generación espontánea”, sin necesidad de un planeamiento previo. Como en una ocasión me contó personalmente Lech Walesa: “la gente cree que yo salí a la calle y grité ‘abajo el comunismo’, y de repente 10 millones de polacos se inscribieron en el sindicato Solidaridad. Hubo que trabajar mucho para alcanzar esos números”.

Un plan no necesariamente significa una elaboración sofisticada de procedimientos, pero sí un bosquejo de cómo actuar para lograr los objetivos propuestos. No obstante, mientras más detallado y abarcador sea el plan, mayores son las posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Aunque muchos hablan de movilización espontánea, el 11J en Cuba, al igual que las protestas en Perú 2020 y muchos otros movimientos noviolentos contemporáneos, fueron resultado de gente que tuvo la visión de compartir las imágenes de las protestas, enviarlas a grupos de WhatsApp u otras aplicaciones, y llamar a otras personas a sumarse.

Eso constituye un plan, previsto y ejecutado. Miles de personas no se movilizan de forma puramente espontánea. Cuando alguien prevé un curso de acontecimientos, y lo presenta ante otros para motivarlos a actuar en consecuencia, está de hecho elaborando un plan

Algunos consejos que pueden ser de utilidad a estos fines son:

- **Tómese un tiempo** para pensar el antes, el durante y el después ntes de emprender cualquier acción, por mínima que sea.

- **Explique claramente** a los participantes su rol. La gente actúa con más serenidad cuando conoce los cómo y los por qué.
- **Establezca un calendario** de cómo ejecutar.
- **Prevea las posibles reacciones** del oponente y establezca respuestas adecuadas.
- **Terminada la acción, revise con los participantes** los aciertos y errores, y las lecciones para acciones futuras.

“Ningún plan sobrevive al contacto con el enemigo”, decía el Mariscal Erwin Rommel, el Zorro del Desierto, uno de los más grandes estrategas militares del Siglo XX.

Pero aunque un plan no garantiza la victoria, sí establece una guía que puede ser cambiada en caso que sucedan imprevistos. Se llaman “ajustes sobre el terreno”. Permite además generar sentido de confianza en los participantes, minimiza los efectos de las posibles acciones del oponente y maximiza la de nuestros partidarios.

Nadie emprende una tarea de ningún tipo sin establecer previamente un plan. Ya sea una boda, una carrera universitaria, una batalla militar o una pelea callejera, el planeamiento es un recurso natural del ser humano por su capacidad de pensar y prever acontecimientos.

Planee apropiadamente. No deje un asunto tan serio como la libertad en manos de la mera casualidad

77. Planeamiento secuencial

Al igual que cualquier otra campaña, las de corte noviolento requieren de un planeamiento acertado para alcanzar el éxito. Como parte de este plan, es importante enlazar las acciones dentro de una secuencia escalonada, de forma tal que permita mantener y hacer crecer el *momentum*, elevar el entusiasmo e incrementar la participación.

Durante su emblemática Marcha de la Sal, Mahatma Gandhi salió de su casa con un reducido número de personas, pero había colocado estratégicamente otros grupos en diferentes trechos del camino, para crear la impresión de que la marcha crecía en la medida que se desarrollaba.

Esto hizo que la gente se sumara progresivamente, y al llegar al Océano Indico contó con cientos de personas que desafiaron al Imperio británico haciendo sal. De esta forma lograron la derogación del llamado impuesto de la Sal, y el movimiento independentista ganó capital político y social ante los ojos de la población.

El planeamiento escalonado permite crear tendencias a través del tiempo, las cuales son más fáciles de seguir por la gente al generar en la siquis colectiva hábitos y patrones dirigidos hacia el activismo.

Un principio de sicología establece que la gente suele hacer más lo que ve hacer, que lo que le dicen que haga.

Para planear adecuadamente de forma secuencial, éstos son algunos pasos para seguir:

- **Establezca claramente el objetivo final**, la llamada “Visión del Mañana”. La gente es más propensa a participar y mantener su compromiso cuando tiene una idea concreta de adónde quiere llegar.
- **Mantenga siempre el foco en el objetivo** a lograr. La secuencia no debe crear dispersión sino una serie de aproximaciones sucesivas a la meta.
- **No deje mucho espacio de tiempo entre un evento y otro**. Los grandes lapsos de inactividad pueden conducir a la apatía.
- **Vaya de menos a más**. La secuencia debe estar organizada de forma tal que aumente progresivamente la participación y por ende, el poder y la efectividad del movimiento.
- **Establezca un momento fijo** para dar por terminado el evento y reclamar victoria. Demasiado pronto puede lucir improvisado, demasiado largo puede ser extenuante.
- **Estudie las posibles respuestas** del oponente y establezca planes de contingencia. Cada secuencia debe tomar en cuenta el lugar específico y sus peculiaridades.

Todo plan implica esencialmente, el establecimiento de una secuencia de eventos en tiempo y espacio. La definición de Wikipedia afirma lo siguiente:

“Un plan es típicamente cualquier diagrama o lista de pasos con detalles de cronograma y recursos, usado para alcanzar un objetivo determinado. Se entiende comúnmente como un conjunto temporal de acciones que se intentan hacer, a través de las cuales se espera alcanzar una meta”.

78. Planeamiento inverso

Una de las herramientas más efectivas al desarrollar campañas noviolentas es el formato de planeamiento inverso. Esta técnica, que proviene de las experiencias del mercadeo, se aplica también a los eventos políticos. El manejo de una campaña noviolenta se asemeja en muchos aspectos a la conducción de un negocio.

En el manual *Lucha Estratégica Noviolenta: 50 Puntos Cruciales*, escrito por Srdja Popovic, Andrej Milivojevic y Slobodan DjinoVIC, se afirma que “poner los planes en el papel es el primer paso en la creación de un calendario útil de campaña”.

En esencia, consiste en planear a partir del resultado que se quiere obtener, estableciendo los plazos y etapas en retrospectiva hasta llegar a la primera actividad a ejecutar.

Pasos del Planeamiento Inverso:

- **¡Planee primero su última actividad!** En un calendario del mes, ponga todos los plazos para su campaña.
- **Divida la campaña en tareas pequeñas y concretas.** Trabajar para tareas concretas y factibles motiva a la gente a cumplirlas.
- **Considere qué detalles específicos incluye cada tarea.** “Organizar la cobertura de los medios”, es demasiado general y debe ser aclarado como: “enviar un parte de prensa invitando a los periodistas al evento”.

- **Establezca plazos razonables.** Qué hacer dos días antes del evento, una semana antes del evento, etc.
- **En el planeador de estudio escriba cada tarea** y el curso de acción a seguir. Después haga una lista de los pasos a seguir para cumplir con cada una de las tareas.
- **Ponga estos pasos de modo inverso en el calendario,** poniendo el ÚLTIMO paso desde ATRÁS en el día antes de la fecha en que cada tarea debe ser cumplida. Continúe adelantando su lista, planeando uno o dos pasos en cada día hasta que al final haya puesto todos los pasos en diferentes días del calendario.
- **Sea realista. Deje siempre tiempo extra** para cumplir con las tareas necesarias. Una vez llenado el calendario, revise con los participantes el flujo de tiempo y las tareas en la dirección correcta, desde el primer día hasta el último, teniendo en cuenta los posibles cambios en los cursos de acción.

Planear desde adelante hacia atrás permite comenzar con la visión de la tarea cumplida, lo que genera un sentimiento de empoderamiento en los participante, y un sentido concreto de dirección.

Como en todo evento que implique la participación de un número significativo de personas, las marchas o acciones noviolentas precisan de un plan para ser algo más que un enunciado de intenciones.

“Un objetivo sin un plan es simplemente un deseo”, expresó Antoine de Saint Exupery, creador de “El Principito”

79. Ampliar el abanico de acciones

Todo grupo humano tiene capacidad para organizarse, movilizarse, y contrarrestar una situación opresiva. Cuando los ciudadanos logran desplegar su poder noviolento de forma abrumadoramente masiva, los órganos represivos, ya sean oficialmente constituidos o no, resultan incapaces de contenerlo por largo tiempo.

Las líneas de contención y defensa del oponente son completamente rebasadas por la ofensiva popular y el empleo de cuerpos especiales de represión no es una muestra de su poder, sino de su debilidad ante el empuje de la gente.

En situaciones de este tipo, los movimientos necesitan reajustar sus movidas y ampliar el abanico de acciones. Existen dos tipos de tácticas: de concentración y de dispersión. Las primeras se caracterizan por las grandes manifestaciones, y las segundas consisten en acciones de corta duración, gran impacto y flexibilidad.

Teatro de guerrilla, con obras de 3-4 minutos que se escenifican en las calles y se desmontan rápidamente, performances que aluden a la situación y se burlan de las autoridades, demostraciones de grupos específicos con temas puntuales.

En la medida en que los movimientos sean capaces de desplegar un amplio abanico de acciones, contribuyen a crear confusión en los cuerpos de seguridad, obligándolos a movilizarse de forma permanente. Esto también reduce su percepción del poder ante los ojos de la población, y estimula la participación de la gente.

Para contar con un amplio abanico de acciones:

- **Prepárese de antemano.** No espere a la llegada de la represión para idear sus acciones.
- **Prevea las acciones de su oponente.** La mayoría de las acciones represivas responden a protocolos de seguridad previamente establecidos que pueden ser estudiados y previstos por los activistas.
- **No descarte ninguna acción,** a menos que implique el uso de la violencia. Cualquier acto de desafío, por mínimo que parezca, puede generar un gran impacto.
- **Consulte con líderes de opinión locales,** gente del barrio. Ellos conocen el terreno y pueden brindar consejos extremadamente provechosos.
- **Estudie situaciones similares en otros entornos** y aplique las lecciones aprendidas. Toda experiencia es asimilable e intercambiable.

Un axioma de la sabiduría popular aconseja nunca poner todos los huevos en una misma canasta.

El rapero y comediante Big Narstie se refiere a la importancia de conjugar las opciones con las circunstancias de la siguiente manera: “Usted es sólo tan bueno como lo sean sus opciones y lo que le rodea”

80. Pasar de Acciones a Campañas

En el mundo moderno, muchas veces se tiene la impresión de que basta con expresar una demanda, crear una etiqueta y pedir que se comparta en las redes, para crear una campaña no violenta. Una campaña no es un simple enunciado de intenciones, sino una sucesión de eventos planificados para conseguir un objetivo específico.

Ordenar las acciones de acuerdo con una secuencia lógica es de vital importancia. De acuerdo con el Dr. Todd Rogers, sicólogo de la Universidad de Harvard, los estudios demuestran que incluso el más simple de los planes incrementará las oportunidades de alcanzar el objetivo propuesto.

Las campañas no violentas dependen esencialmente de la cantidad de personas que participan. Para estimular la participación, éstas son algunas recomendaciones:

- **Incorpore personas que hayan participado en otras campañas.** Su experiencia es de un valor incalculable y permite además potenciar el reclutamiento. Nada motiva más que compartir con personas con experiencia.
- **Aliente a participar mostrando el ejemplo de otras personas.** La gente tiende a seguir normas sociales. Si su vecino hace algo, esto los presiona a hacerlo también.
- **Resalte los rasgos comunes entre los participantes,** ya sea que viven en la misma área, trabajan en el mismo sector, son miembros de la misma fraternidad, etc.

- **Comience por lo mínimo.** Un experimento de la Universidad de Stanford mostró que cuando se les pide hacer primero tareas pequeñas, es más probable que la gente acceda a involucrarse después en otras de mucha mayor envergadura.
- **Enfatice lo positivo.** Asegúrese de enfocarse en lo que se puede hacer, en vez de en las dificultades. Cuando la gente comience a exponer razones por las cuales no se puede, pregunte por las razones por las cuales sí se puede, y anime a trabajar en ellas.

Uno de los grandes logros del 11J en Cuba fue demostrar la capacidad del pueblo cubano de realizar acciones simultáneas, coordinadas, con amplio poder en números, a nivel nacional. Esta gran capacidad es la semilla de futuras campañas.

Para pasar de acciones a campañas, se requiere generar un capital social que proviene del involucramiento de la gente y su compromiso de participar hasta la consecución del objetivo final.

Robert David Putnam, politólogo norteamericano especializado en políticas comparativas y profesor de políticas públicas en la Escuela de Gobierno John F Kennedy de la Universidad de Harvard, expresó lo siguiente:

“Lo que realmente importa desde el punto de vista del capital social y el involucramiento cívico no es meramente la membresía nominal, sino la membresía activa e involucrada”.

81. Acciones de Dilema

Las acciones de dilema colocan al oponente en una situación en la cual de cualquier manera que responda tendrá un resultado negativo para sus intereses. De esta manera se crea un marco de “perder-perder” para el oponente y “ganar-ganar” para el movimiento.

Al oponente se le dejan sólo dos respuestas: Hacer nada... o imponer sanciones. En cualquier caso pierde, porque hacer nada significa permitir que políticas sean desobedecidas, y las sanciones significan violar lo que un sector significativo de la población cree que son valores importantes.

La más conocida de estas acciones es la Marcha de la Sal, realizada por Gandhi en la India. Otra acción de este tipo ocurrió en Rusia, cuando activistas colocaron frente al ayuntamiento de una ciudad una serie de figuras LEGO en protesta por la corrupción. El resultado fue la policía haciendo el ridículo arrestando a los LEGOS, declarando que “no tenían derecho a manifestarse por no ser ciudadanos de Rusia”.

Resulta importante enfocarse en temas puntuales, de amplia aceptación popular, como servicios básicos (vivienda, agua, electricidad, alimentos, medicinas) o causas sociales (animalistas, religiosos). Planee de forma cuidadosa, y no olvide de incorporar el arte y el humor. Los temas más efectivos están usualmente relacionados con prohibiciones del gobierno o políticas que contradicen creencias y valores ampliamente compartidos.

Identificar los temas puede requerir un poco de práctica, pero el empleo de una matriz FODA o tablas de análisis han probado ser de una ayuda valiosa a estos fines.

En este tipo de dinámicas, resulta de extrema importancia brindar una avenida de escape al oponente, de forma tal que genere la impresión de “salvar la cara” y a la misma vez acepta las demandas del movimiento. “A enemigo que huye, puente de plata”, reza un viejo adagio.

82. Mantener el Compromiso

Cualquier estrategia de acción noviolenta debe incluir formas de estimular y mantener el compromiso con la causa dentro de los simpatizantes, integrantes y posibles nuevos miembros. Debido a que la acción noviolenta se basa en la interacción de centenares o miles de personas en pos de un objetivo común, para mantener a la gente activa, se requiere estimular su motivación. Hay que tener en cuenta que las campañas pueden prolongarse en el tiempo y hasta sufrir reveses temporales antes de alcanzar el éxito, por lo que el compromiso resulta el eslabón aglutinador para mantener el movimiento en marcha, bajo cualquier circunstancia.

En el boicot a los autobuses en Montgomery, Alabama, el Dr. King logró involucrar a amas de casa que establecieron “estaciones de descanso” en sus casas, donde las personas de raza negra que caminaban a sus trabajos podían tomar descanso y refrigerios si se sentían cansados. También se logró que los taxistas transportaran a la gente a sus trabajos cobrando la misma tarifa del autobús, haciendo *carpool* para minimizar las pérdidas.

Algunas ideas prácticas a estos efectos con las siguientes

- **Involucre a todos los sectores afines de la sociedad.** Cuando todos participan, el compromiso se convierte en costumbre habitual, fácil de asumir para la mayoría de la gente.
- **Pónganse en los zapatos de los demás.** Ya sea un miembro potencial o activo del movimiento, es importante saber cómo siente la causa. Pregunte qué lo motiva o entusiasma.
- **Sea respetuoso con los demás.** Para tener éxito en comprometer a los demás, muestre respeto por sus ideas aunque no siempre esté de acuerdo con ellas, para así crear una atmósfera de convivencia democrática.

- **Comunique lo que se espera.** Hable claro y concreto en vez de divagar teóricamente. La gente se compromete más cuando tiene una idea clara de lo que se espera de ellos.
- **Encuentre el terreno común.** Exponga los puntos en que los intereses de las personas coinciden con los de la causa. Esto ayuda a mantener un sentido de cooperación y sintonía
- **Establezca períodos de prueba.** No demasiado largos y no necesariamente expuestos a los miembros. Asigne tareas fáciles de completar. El éxito estimula la participación.
- **Sea realista.** Existen buenos y malos compromisos, así que asegúrese de que lo que solicita del miembro o candidato a miembro es razonable.
- **Escriba el compromiso.** Mantenerlo por escrito asegura que todos lo entienden claramente. Un código de conducta o compromiso en lenguaje llano puede ser muy útil en estos casos.

Generalmente se asume la idea del compromiso con una causa como una cuestión de elevados índices de ética o altruismo. Aunque estos elementos están presentes, cuando se trata de movimientos de miles de personas juegan también otros factores de peso como los intereses individuales, de grupo, y hasta las percepciones de quién va a triunfar en el conflicto. Por tanto, no es bueno generar una percepción demasiado elevada de lo que requiere un compromiso con la causa, resulta más práctico y efectivo crear una visión comprometida al alcance de todos.

Para comprometerse, la gente necesita tener una visión de los ideales traducida a su realidad específica, esto es completamente válido. El escritor brasileño Paulo Coelho, citado infinitamente en redes sociales, sentenció lo siguiente: “La libertad no es la ausencia de compromiso, sino la habilidad de escoger –y comprometerme a– lo que es mejor para mí”.

83- Manejo del Tiempo

El tiempo es uno de los recursos más valiosos en la implementación de campañas noviolentas. Debido a que gran parte de los integrantes de los movimientos son voluntarios, el tiempo que dedican al activismo debe ser empleado con la mayor eficacia para evitar un agotamiento que pueda conducir a la pérdida de interés y hasta el abandono de la lucha.

Uno de los errores más comunes en el cual se puede incurrir es el de generar la impresión de que se obtendrán los objetivos de forma inmediata. Ninguna marcha o campaña por sí sola puede cambiar un escenario político o social determinado, pero sí puede hacerlo una acumulación de tácticas en forma sucesiva, enfocadas hacia una meta previamente establecida.

Una de las campañas más famosas, la desegregación de los autobuses en Montgomery, Alabama, iniciada por Rosa Parks al negarse a dar el asiento a un pasajero de la raza blanca, en realidad duró dos años hasta conseguir su objetivo. Otra campaña emblemática, la de César Chávez en favor de los trabajadores migrantes de la uva en California, duró cinco años.

Prepararse con anticipación permite que los participantes adquieran una mentalidad de persistencia que los mantenga activos hasta la culminación de la campaña. Al igual que una campaña militar o de cualquier otro tipo, existen etapas de repliegue, pausas y replanteamientos antes de volver a pasar a acciones directas. Todas y cada una de ellas son importantes.

- **Defina con claridad los límites de tiempo** para cualquier acción, ya sea mayor o menor envergadura.
- **Precise cuándo comienza y cuándo termina** el evento.

- **Planee las eventualidades**, cualquier evento u oportunidad imprevista.
- **Explique a miembros y simpatizantes los tiempos de repliegue.**
Utilice este tiempo de repliegue para invertir en la preparación y capacidades de los activistas.
- **Las campañas necesitan tener bien definido su comienzo, desarrollo y fin.** Defina cómo y cuándo decretar la culminación exitosa de estos plazos.
- **Aférrese a lo esencial** y sea claro acerca de sus principios, pero esté listo a cambiar de tácticas en caso necesario. Lo importante es alcanzar la meta en un tiempo dado.
- **Establezca plazos precisos de participación** para los activistas.
- **Agradezca y reconozca cualquier tiempo dedicado a la causa**, por mínimo que sea.

Es importante contar con una visión adecuada sobre el tiempo de duración de una campaña, así como del tiempo de resurgencia del movimiento en caso de represión extrema. Recuerda que el primer paso no te lleva adonde quieres ir, pero te saca de dónde estás.

Como diría el gran poeta cubano José Angel Buesa, “la prisa nunca ha sido elegante”. Maneje el tiempo de acuerdo con sus prioridades estratégicas. Los movimientos exitosos funcionan de acuerdo con sus propias dinámicas, y no las del oponente. Nunca permita que las acciones del oponente precipiten las acciones del movimiento.

Un viejo refrán italiano reza: “Chi va piano, va sano, chi va sano, va lontano” (Quien va despacio va seguro, quien va seguro llega lejos)

84. Reglas de Involucramiento

Al igual que cualquier otro tipo de confrontación (esto no implica un significado negativo), los conflictos no violentos cuentan con reglas de involucramiento (*rules of engagement*). Tomemos por ejemplo, un debate, ya sea intelectual o electoral. Es una confrontación de ideas, y existe una serie de reglas que van desde la vestimenta, la forma de hablar, la gesticulación y los temas a exponer, entre muchos otros. Quien las aplica con mayor exactitud por regla general triunfa sobre su oponente.

La experiencia histórica de movimientos exitosos dicta los siguientes consejos:

- **Busque el poder en números.** A mayor participación, mayor probabilidad de alcanzar los resultados esperados.
- **Cree grupos de WhatsApp u otras aplicaciones.** Esto permite aglutinar alrededor de ciertos temas a personas que después pueden participar físicamente en los eventos
- **Descentralización no significa desorganización.** Las estructuras horizontales no son jerárquicas, pero actúan en torno a consensos sobre cómo y cuándo hacerlo.
- **Familiarice a la gente con los objetivos.** Una breve charla antes de comenzar el evento puede ser de gran utilidad. La violencia es inadmisibles.
- **Nunca se involucre en discusiones con policías violentos.** Diga lo menos posible, trate de anotar su nombre o número de placa, Mantenga una distancia física prudencial.

- **Carteles de protesta.** Consignas breves, en letras grandes, negritas, que puedan ser leídas desde lejos. Utilice palabras de empoderamiento ya sea solas como en consignas,

El 31 de marzo de 2018 comenzó la llamada “Revolución Armenia de Terciopelo”, que forzó el 23 de abril la renuncia de Serzh Sargsián, quien aspiraba a un tercer mandato consecutivo. Tras 15 días adicionales de protesta, el opositor Nikol Pashinyan fue elegido el 8 de mayo como primer ministro. Los manifestantes desplegaron un amplio arsenal de tácticas que incluyeron una marcha desde Gyumri, la segunda ciudad del país hasta la capital, Ereván; ciudadanos caminando a paso lento para obstaculizar la entrada a edificios de gobierno; y hasta caminatas de mujeres con coches de bebés en torno a plazas públicas.

Como hemos dicho anteriormente, las reglas de involucramiento no garantizan la victoria, pero las posibilidades de ganar son mínimas, si no se aplican. El académico Gene Sharp, considerado el principal teórico sobre la noviolencia, dijo lo siguiente:

“La acción noviolenta es un medio de combatir, al igual que la guerra. Implica el emparejamiento de fuerzas y librar una “batalla”, requiere una estrategia y tácticas sabias y exige de sus “soldados” el coraje, la disciplina y el sacrificio.

Esta visión de la acción noviolenta como una técnica de combate activo es diametralmente opuesta a la suposición popular de que, en su punto más fuerte, la acción noviolenta se basa en la persuasión racional del oponente y, más comúnmente, consiste simplemente en una sumisión pasiva”.

85. Legalidad e Institucionalidad

La acción noviolenta no está limitada a actividades políticas aprobadas por el Estado. La desobediencia civil, es decir, la violación abierta y deliberada de la ley con un propósito político o social colectivo, es una forma fundamental de acción noviolenta.

El desafío a leyes como la prohibición a servir comida a personas de la raza negra en ciertos restaurantes del sur de los Estados Unidos, la Marcha de la Sal encabezada por Gandhi en la India, u otras regulaciones discriminatorias, son formas legítimas de conducir acciones dentro de una campaña de lucha estratégica noviolenta.

Tampoco está limitada a acciones institucionalizadas como el litigio, escribir cartas, el cabildeo, el voto, o aprobación de leyes. Aunque métodos institucionales acompañan las luchas noviolentas, ésta ocurre fuera de los límites de la política institucional. Existe siempre un riesgo, debido a que presenta un reto directo a las autoridades.

Desplegar pasquines en las democracias sería considerado una forma regular y de bajo riesgo de acción política, mientras que la misma actividad en países no democráticos sería considerada un método de acción noviolenta. De forma similar, una huelga en una democracia no sería de alto riesgo, pero en países no democráticos sería instancia de acción noviolenta indeterminada, no institucional, y de alto riesgo.

Al confrontar leyes injustas en entornos no democráticos, piense en lo siguiente:

- **Consideraciones morales.** ¿Es lo correcto? ¿Tenemos derecho? Si desobedecer la ley provee una lección de coraje y empodera a la gente, es recomendable continuar.
- **Relación costo beneficio.** ¿Incrementará el prestigio/número de miembros del movimiento? ¿Acarreará represión desmedida? ¿Acercará la llegada a la meta final?
- **Posibilidad de realizar la acción.** Si se puede llevar a cabo, es mejor seguir adelante para demostrar el poder del movimiento. En caso contrario, es mejor desistir y realizar la acción en otro momento.
- **Poder en números.** Un alto número de participantes puede reducir la represión a niveles muy bajos, e incluso anularla. Procure la incorporación de muchas personas.
- **Impacto futuro.** ¿Puede el desafío conducir a la eliminación de la ley/regulación discriminatoria? ¿Puede conducir a otras acciones similares?

La decisión de seguir adelante o no en estas circunstancias debe ser puramente estratégica, y no recae en las posibles acciones del adversario. El apartheid era la ley en Sudáfrica, las huelgas estaban prohibidas en Polonia. En su seminal ensayo Carta desde una Cárcel en Birmingham, documento de referencia obligada para los practicantes de la lucha estratégica noviolenta,

Martin Luther King Jr. sentenció: “Uno tiene no sólo la responsabilidad legal, sino también moral de obedecer leyes justas. A la inversa, uno tiene la responsabilidad moral de desobedecer las leyes injustas”.

86. Espontaneidad vs Oportunidad

Mucha gente piensa que las protestas surgen de forma espontánea, provocadas por una chispa, y que es mejor así, para sorprender al oponente, mientras que otros argumentan que un plan detallado es la mejor garantía del éxito. Una buena estrategia yace en la combinación de ambos elementos, con mayor peso en la idea del plan.

Independientemente de lo que pueda provocar una protesta, la realidad es que siempre existe la presencia de un plan, ya sea creado y ejecutado en el mismo momento, o concebido con antelación al evento. La ausencia de cualquier tipo de guía, por mínima que ésta pueda ser, conduce al caos e incrementa las posibilidades de un fracaso.

En Perú en 2020, las manifestaciones que pusieron fin al gobierno de Manuel Merino en sólo 7 días comenzaron espontáneamente tras la vacancia del presidente Vizcarra, pero se mantuvieron en el tiempo y se extendieron a todas las regiones del país por planes concebidos y compartidos a través de las redes sociales y la telefonía móvil.

En consecuencia, nunca confíe puramente en la espontaneidad para la obtención de resultados, especialmente de cara a la represión. Siempre tenga en mente:

- **Prever las posibles reacciones.** Establezca protocolos sobre cómo reaccionar ante las agresiones, cómo retirarse ordenadamente, estudiar rutas de escape.
- **Organizar su grupo.** Asigne responsabilidades específicas a cada cual y repáselas antes de participar. Que todo el mundo sepa cómo y cuándo actuar.

- **Conservar la calma.** No grite en medio de la represión. Emita sus consejos de manera firme pero calmada. Ayúdese usted antes de intentar ayudar a los demás.
- **Mantener el foco en el objetivo.** Aunque sea necesario tomar rutas alternativas, mantenga siempre la compostura y el orden. Siga cantando los eslóganes originales.
- **Sumar aliados a la causa.** Recuerde que la manifestación, más que contra el gobierno, es a favor de la libertad. Independientemente de lo que hagan las fuerzas represivas, busque captar a los indecisos y a los curiosos.
- **Evitar las “cafeteras”.** La “cafetera” es un procedimiento mediante el cual los agentes separan a personas de la manifestación para aislarlos, rodearlos y reprimirlos. Nunca se separe a menos que sea para tomar una ruta previamente establecida.
- **No andar solo(a).** Incorpórese a la manifestación con un grupo de personas y retírese con el mismo grupo, de ser posible.

El renombrado escritor y locutor de radio norteamericano Earl Nightingale, autor de *El Secreto Más Extraño*, considerado uno de los mejores libros motivacionales de todos los tiempos, dijo lo siguiente:

“La preparación es extremadamente importante. La suerte es lo que sucede cuando la preparación se encuentra con la oportunidad. La oportunidad se encuentra en todas partes alrededor de nosotros. ¿Estás preparado?”

87. Apoyos Internos

Ninguna campaña noviolenta triunfa por el esfuerzo de un grupo en particular, sino que requiere del involucramiento de amplios sectores de la población, para garantizar el necesario poder en números. Esto se ha puesto de relieve en el mundo de hoy, con las grandes posibilidades que brindan las tecnologías modernas de comunicación.

En este sentido, la capacidad de un movimiento de tender puentes y recabar apoyos solidarios de una gran variedad de actores relevantes, contribuye a incrementar el entusiasmo de los participantes en un evento al sentirse respaldados, y a la vez motivar a otros indecisos a participar. El entusiasmo es contagioso.

Tras un primer intento infructuoso de cruzar el puente Edmund Pettus en Selma, el Dr. Martin Luther King, Jr. emitió un llamado a los sacerdotes de todas las religiones, artistas, y personas de todas las razas. Esa amplia y diversa coalición logró el cruce exitoso del puente y la culminación de la histórica marcha hacia Montgomery.

En Cuba, las declaraciones públicas emitidas por líderes religiosos, artistas y otras figuras relevantes en la sociedad, tras el 11J en respaldo al derecho del pueblo a manifestarse de forma noviolenta y en rechazo a la violencia por parte del régimen, representaron importantes apoyos solidarios que aún existen y pueden ser aprovechados, al igual que en otros países de la región como Nicaragua, Venezuela, etc.

A la hora de buscar apoyos solidarios, tenga siempre en cuenta:

- **Buscar activamente el respaldo.** Designe personas dentro del movimiento encargadas de contactar a personalidades en busca de apoyo.
- **Procure que las declaraciones sean públicas** y difúndalas por todos los medios posibles. Mientras más gente conozca, mejor.
- **Apunte a personalidades que tengan grupos de seguidores:** líderes religiosos, artistas, deportistas, *influencers*.
- **No excluya ninguna posibilidad de apoyo**, incluso dentro de simpatizantes del oponente. Cualquier grupo o sector incrementa las posibilidades de éxito.
- **Busque que se formule el apoyo con mensajes de positividad**, rechazo a lo malo y apoyo a lo bueno. Proyectar una imagen de victoria.
- **Presente las ventajas de brindar apoyo al movimiento.** Haga sentirse parte de los logros a quienes lo apoyen públicamente.

“Nunca podrás alcanzar nada enteramente por ti mismo. Existe un sistema de apoyo que es un requerimiento básico para la existencia humana. Para ser feliz y exitoso en La Tierra, debes tener a alguien en quien confiar”.

Michael Schur, actor, productor y guionista norteamericano, célebre por sus actuaciones en *Saturday Night Live*, escritor y cocreador de las populares series *The Office* y *Parks and Recreation*. Nominado a 19 Premios Emmy y ganador de tres de ellos por su trabajo en icónicos programas de la televisión como *Saturday Night Live* (1997–2004) y *The Office*.

88. Apoyos Externos

En el mundo de hoy, cualquier acción tiene repercusiones casi inmediatas, potenciadas y visibilizadas por la super avenida de la información. La palabra de moda es “global”, para definir este concepto de la interdependencia por encima de la independencia.

Los movimientos noviolentos se sirven de esta cualidad para impulsar sus campañas, recabando apoyos internacionales que estimulan la participación nacional. La solidaridad ha dejado de ser puramente retórica, para convertirse en medible y tangible.

En 1971, la experiencia de la Guerra Civil en Nigeria condujo al establecimiento de Médicos sin Fronteras, el primero de los grupos “Sin Fronteras”; y a que se acuñara la frase “Piensa Globalmente, Actúa Localmente”, que caracteriza al activismo moderno.

En 2006, huelgas y manifestaciones masivas, combinadas con una ola de solidaridad internacional, forzaron al Rey Gyanendra de Nepal a reinstalar el Parlamento⁴². Las elecciones de 2008 produjeron el parlamento más representativo de la historia del país, con tres mujeres, el cual rápidamente y con un voto casi unánime abolió la monarquía.

Estas son algunas recomendaciones al buscar solidaridad internacional para su movimiento:

- **Lideree con el ejemplo**, cree primero redes de solidaridad interna y busque después la solidaridad externa. La gente es más propensa a ayudar a quienes se ayudan.

⁴² <https://www.libertaddigital.com/mundo/el-rey-de-nepal-restaura-el-parlamento-como-exigia-la-oposicion-1276277575/>

- **Genere acciones de impacto a nivel local.** Las acciones de organismos internacionales son mayormente propulsadas por acciones locales.
- **Exponga sus temas en torno a causas ampliamente aceptadas e** irrefutables como los derechos humanos, etc. Las definiciones ideológicas crean barreras.
- **Empiece por lo básico.** Proponga acciones transnacionales simples como cartas, mensajes. Una vez conseguido el apoyo se puede pasar a otras como boicots, etc.
- **Busque temas sensibles.** Una de las campañas transnacionales más exitosas fue contra Nestlé, por mercadear la fórmula de bebé como superior a la leche materna.
- **Esté consciente de las posibles agendas** de los aliados internacionales. No permita que intereses políticos o mercantiles interfieran con el mejor funcionamiento de su causa o campaña.

La solidaridad, tanto nacional como internacional, es la fortaleza más grande de cualquier movimiento, puesto que representa el principal antídoto contra los sentimientos de miedo y aislamiento individual en que se basan las dictaduras. Lech Walesa, líder del sindicato Solidaridad que inició la caída del bloque comunista, al explicar la adopción del nombre, dijo:

“La única y básica fuente de nuestra fuerza es la solidaridad de los trabajadores, los campesinos y los intelectuales, la solidaridad de la nación, la solidaridad de la gente que busca vivir en dignidad, en la verdad, y en armonía con sus conciencias”.

89. Voltear la Represión contra sí Misma

Quienes implementen la acción noviolenta deben esperar la violencia de parte de los gobiernos, especialmente los no democráticos. De hecho, las campañas de acción noviolenta han sido efectivas en contextos brutalmente represivos. Lejos de anular la capacidad de la acción noviolenta, la represión puede convertirse en un elemento a ser aprovechado por el Movimiento.

- **Evite que la represión lo tome por sorpresa.** Planee y prepárese con antelación para ella, estudiando los patrones de conducta del oponente.
- **Estudie los patrones de represión del régimen.** Cuánto tiempo como promedio permanecen detenidas la mayoría de las personas, qué tratamiento se les aplica. ¿La policía se comporta de forma brutal o civilizada? ¿Quién sí y quién no?
- **Reúnase con los activistas excarcelados a la mayor brevedad posible,** cuando los datos están frescos en su memoria. Analice sus experiencias.
- **Recopile información detallada** sobre los procedimientos a que son sometidos los arrestados.
- **¿Cuáles son las preguntas más comunes en los interrogatorios?** Provea a sus activistas con un paquete “respuestas seguras” a estas preguntas.
- **Realice ensayos antes de cualquier acción.** La gente reacciona mejor ante la represión cuándo sabe cómo se va a manifestar, qué respuestas esperar del oponente.
- **Explique claramente** a los participantes las posibles acciones represivas por parte del oponente.

- **Antes del evento, designe personas “neutrales”** para grabar la acción y la represión.
- **Responda rápido.** Tenga partes de prensa preparados de antemano, info sobre los participantes antes de que sean o no arrestados, contactos de prensa y ONGs internacionales.
- **Cree “equipos de defensa solidaria”** que se presentarán en las estaciones de policía o centros de detención para indagar y realizar vigiliat. Tantos como sea posible.

En el año 2011, el *Movimiento Juvenil 6 de Abril*, una de las organizaciones líderes en la lucha noviolenta contra Mubarak en Egipto, distribuyó un volante con una serie de puntos rápidos diciendo lo que los activistas deberían y no deberían hacer, incluyendo qué hacer en caso de ser arrestado, cómo ponerse en contacto con personas para recibir ayuda, y tácticas para mantenerse bajo el radar de la policía.

Una preparación adecuada ante la represión permite desarrollar la madurez de los activistas, lo que redundat en una mayor fortaleza para el movimiento. La violencia no es un indicador del fracaso de la acción noviolenta, sino por el contrario, una respuesta causada precisamente porque la acción noviolenta presenta una seria amenaza al régimen. No es una medida de su fortaleza, sino de su debilidad.

El escritor, poeta e intelectual argentino Jorge Luis Borges resumió esta idea de forma genial en la siguiente frase: “La violencia es el último recurso de los débiles”

90. Capacidad de respuesta

Una característica común de los movimientos no violentos exitosos es su capacidad de respuesta ante las acciones del oponente. Por regla general, las dictaduras o cualquier sistema de opresión reaccionan con golpes contundentes, con el fin de intimidar a los miembros y simpatizantes. Por consiguiente, resulta de vital importancia poder mantener las acciones por un período de tiempo determinado, ya sea en el mismo lugar, o en cualquier otro espacio.

Bogdan Borusiewicz, uno de los principales organizadores de la huelga en los astilleros de Gdansk que condujo a la creación del sindicato *Solidaridad* en Polonia, nos comentó personalmente en una ocasión que cuando uno de sus miembros era arrestado, ellos incrementaban el lanzamiento de volantes o pintada de carteles en esa zona, para enviar el mensaje de que la represión, lejos de desalentar la actividad del movimiento, la incrementaba.

En Cuba, en muchas ocasiones al régimen le ha bastado con una sola acción para neutralizar un intento de campaña o acción específica. Sin embargo, en tiempos recientes organizaciones como el Movimiento San Isidro han sido capaces de reproducir acciones en tiempo y espacio. Campañas informales como “Pinta tu Pedacito” han logrado generar pintadas anti régimen a lo largo y ancho de la Isla, por espacio de más de un año, y las congas con canciones antigubernamentales durante los apagones han repetido su patrón en todas las regiones del país,

Para generar capacidades de respuesta:

- **Estudie y anticipe los posibles cursos de acción del oponente.** Diseñe con antelación las posibles acciones del movimiento en consecuencia.

- **Eduque a los líderes a cualquier nivel del movimiento.** Enfatique la necesidad de responder a la represión de forma organizada, sistemática y efectiva. Eduque en cómo controlar las emociones.
- **Analice las nuevas áreas de desafío creadas por la represión.** Grupos de madres de presos, familiares de desaparecidos. Brinde asistencia tanto material como informativa.
- **Fortalezca el sentido de pertenencia.** Estimule la solidaridad emocional, resaltando el sentido de comunidad amenazada, con el deber moral de defenderse.
- **Mueva el discurso** de “los efectos de la represión” hacia “la respuesta a la represión percibida”⁴³. Discuta los próximos pasos en vez de los pasos ya tomados por parte del movimiento.
- **Cambie de tácticas.** Pase de acciones de concentración a acciones de dispersión. Permiten la continuidad de las acciones con una disminución de los niveles de riesgo.

Existen muchas maneras de generar mecanismos de respuesta, pero lo más importante es tener en cuenta la necesidad de seguir ejecutando las acciones, para no asumir la represión como un hecho consumado. La laureada poetisa norteamericana Maya Angelou se refirió a este tema de la siguiente manera: “Puedes sufrir muchas derrotas, pero no tienes que estar derrotado. De hecho, puede que sea necesario sufrir las derrotas, para que puedas saber quién eres, desde dónde puedes levantarte, y cómo todavía puedes salir de ello”.

⁴³ Ali Honari: “From ‘the effect of repression’ towards the ‘response to repression’”. *Sage Journals*, julio 24 de 2018. [From ‘the effect of repression’ toward ‘the response to repression’ - Ali Honari, 2018 \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav?doi=10.1177/0898010118788888)

91. Apretar el botón de reinicio

Las campañas no violentas se caracterizan por su flexibilidad. Al estar basadas en el poder en números y no el poder de las armas, pueden ser reajustadas en cualquier momento sin cambios drásticos en la estrategia.

En 2011, cuando las protestas en Omán derivaron en choques violentos, el movimiento “apretó el botón de reinicio” y evaluó que la figura del Sultán estaba demasiado incrustada en la mentalidad popular para reemplazarlo con una democracia en una sola campaña⁴⁴. Entonces cambiaron sus demandas hacia objetivos como mejores salarios, más empleos, un parlamento electo y una nueva constitución, las cuales fueron ganadas en poco más de un mes

Nunca se aferre a tácticas que no producen los resultados deseados en el tiempo preestablecido. En su clásico *Reglas para Radicales*, escrito en 1971, el activista Saúl Alinsky establece que “una buena táctica es la que la gente disfruta” y “una táctica que se prolonga demasiado se convierte en un lastre”.

Al adoptar nuevas tácticas, siempre tenga en mente lo siguiente:

- **Mantenga el foco en su objetivo principal.** El cambio de táctica es para llegar al mismo destino por caminos diferentes.
- **Analice las posibles respuestas** de su oponente. Prepare escenarios de respuesta ante cualquier eventualidad.
- **Escoja métodos fáciles de ejecutar y demandas posibles de obtener.** El cambio debe hacerse en busca de generar empatía y empoderamiento.
- **Reevalúe periódicamente.** Cante victoria cuando sea posible.

⁴⁴ <https://kriplekit.com/protestas-en-omn-en-2011/>

- **Busque temas que involucren a la gente** y la haga sentirse parte del movimiento y que son representados por la causa.

La capacidad de reiniciar una campaña en un momento dado permite adaptarse a las circunstancias y mantener la ofensiva.

El consultor austríaco-americano Peter Ferdinand Drucker, cuyos escritos contribuyeron a sentar las bases prácticas y filosóficas de las corporaciones modernas y ha sido descrito como “el fundador de la gestión moderna”, expresó lo siguiente:

“El peligro más grande en tiempos de turbulencia no es la turbulencia, es el actuar con la lógica de ayer.”



San Francisco, Mayo 8, 2010. Una turba relámpago (flash mob) de activistas entró en el Westin Hotel e interpretó en el lobby una versión de la canción “Mal Romance” (Bad Romance) de Lady Gaga, en apoyo a los trabajadores del hotel, en huelga en demanda de mejores salarios y seguro de salud.

92. Ajustes sobre la Marcha

Al igual que los conflictos armados, la acción noviolenta requiere de replanteamientos estratégicos, conocidos como Ajustes sobre la Marcha (*Adjustments on the Field*). Al confrontar circunstancias inesperadas que pueden afectar severamente el objetivo a lograr, resulta estratégicamente sabio reevaluar y reajustar los procedimientos.

En la marcha de Selma a Montgomery, el 7 de marzo de 1965, cerca de 600 activistas fueron golpeados con bastones y rociados con gas lacrimógeno al intentar cruzar el Puente Edmund Pettus, en el “Domingo Sangriento”. Martin Luther King canceló un nuevo intento 2 días después, al percibir posibles consecuencias fatales.

A pesar de las numerosas críticas recibidas de otros líderes, la estrategia del Dr. King probó ser efectiva a largo plazo. Tras un llamado a participar a personas de todas las razas y credos, el domingo 21 de marzo, cerca de 3,200 personas cruzaron el puente. Al arribar a Montgomery el 25 de marzo, la marcha contaba con 25,000 manifestantes.

Al comenzar la huelga en los astilleros de Gdansk en agosto de 1980, varios líderes del sindicato Solidaridad propusieron marchar por las calles. Lech Walesa y otros líderes se opusieron recordando el Jueves Rojo⁴⁵, el 17 de diciembre de 1970, cuando 44 obreros fueron asesinados y más de mil heridos. La estrategia de “quedarse en casa” probó ser efectiva, con la posterior aceptación de 19 de las 21 demandas presentadas por *Solidaridad* tras 17 días de huelgas que se extendieron a todo el país.

⁴⁵ <https://krikit.com/protestas-en-polonia-en-1970/>

Cuando un oponente violento no responde directamente a una petición y emplea subterfugios para intentar disuadir a los manifestantes, de hecho está mostrando debilidad, puesto que su estado o intención natural es simplemente impedir el evento por medio del empleo de la fuerza. En estos casos se requiere reevaluar la situación y considerar, entre otros, estos posibles cursos alternativos de acción:

- **Cantar victoria** y realizar la marcha antes o después de la fecha señalada, pero siempre realizarla.
- **Enunciar el evento aplazado** como una de muchas etapas a continuar.
- **Mantener el *momentum*** ofensivo reprogramando la fecha.
- **Realizar acciones de dispersión** o “baja intensidad”.
- **Mantener el foco en “cómo” logra el objetivo**, no en “por qué” no es posible alcanzarlo.

Es importante entender que el proceder del oponente muestra un modo defensivo, al reaccionar de forma manipulativa a una petición directa de los manifestantes. Esta táctica de ajustes sobre la marcha tiene como base la metáfora del velero, que cambia sus velas para aprovechar cómo sopla el viento para llegar más rápido a su meta.

El mítico filósofo chino Confucio lo expresó de la siguiente manera: “Cuando es obvio que los objetivos no pueden ser alcanzados, no ajuste los objetivos, ajuste los pasos o acciones”

93. Arsenal de Herramientas

Una de las características más distintivas de las campañas no violentas radica en la gran diversidad de acciones que pueden ser empleadas. El Dr. Gene Sharp estableció 198 métodos de empleo de estas tácticas, los cuales han sido ampliados con nuevas ideas puestas en práctica en diferentes lugares a lo largo del tiempo.

Una sabia estrategia de campaña consiste en combinar de forma apropiada estas tácticas de acuerdo con cada etapa o situación, en busca del objetivo final. El éxito no se produce por la aplicación de una sola táctica o evento determinado, sino por la articulación de varias de ellas dentro de un plan confeccionado a esos fines.

La campaña de Otpor en Serbia, uno de los ejemplos más notables de ejecución estratégica, incluyó tácticas de dispersión como teatro de guerrilla; lanzamiento de volantes; cumpleaños simbólicos y eventos humorísticos, y tácticas de concentración como la marcha final sobre Belgrado, que contó con miles de participantes.

Esta combinación permite al movimiento ser flexible, adaptarse y responder a las acciones represivas del oponente, y al mismo tiempo estimular la participación de la gente. Al mezclar diferentes tácticas en una campaña, tenga en cuenta lo siguiente:

- **Emplee cuantas tácticas sean posibles.** A mayor diversidad de métodos, mayor capacidad de llegar a los diferentes sectores de la población.
- **Use el concepto de las dos manos.** Una mano se opone a la represión, otra mano propone o construye una solución.

- **Nunca pierda de vista el objetivo.** Planee las acciones para pavimentar el camino hacia el final. La acción es uno de los medios para llegar a ese fin.
- **Estudie las acciones de su adversario** y planee sus acciones calculando sus posibles respuestas, de forma tal que pueda sobreponerse a ellas.
- **Manténgase a la ofensiva.** No se puede ganar estando a la defensiva. Proyecte la imagen de un movimiento activo, y sobre todo, victorioso.
- **Diseñe acciones que terminen de forma positiva,** obtención de logros de cualquier magnitud, grande o pequeña. La participación se estimula con la obtención de victorias, .

En su libro *El Arte de la Guerra*,, el general chino Sun Tzu escribió: “No repitas las tácticas que te han dado una victoria, sino deja que tus métodos sean regulados por la infinita variedad de circunstancias”.



“No vivimos del aplauso”. México DF, 2020. Una coalición de artistas desplegó una campaña de meses de protestas, incluyendo una pirámide humana frente a la Secretaría de Cultura, en demanda del pago de más de 100 proyectos. Obtuvieron el pago de algunos inmediatamente, una disculpa del Secretario de Cultura, y el pago de los restantes en cuotas.

94. Escalada de acciones

Cuando se desarrolla una campaña no violenta se necesita considerar los pasos para incrementar la presión sobre aquellos a quienes nos oponemos. Escalar la presión puede implicar acciones de mayor o menor envergadura, según las circunstancias. El investigador alemán Theodor Ebert creó en los 1960s un modelo de tres etapas, descrito en su libro *Levantamiento No violento: Alternativas a la Guerra Civil*. Este libro sirvió de inspiración y modelo a los movimientos independentistas no violentos en los países bálticos: Lituania, Letonia y Estonia.

En la primera etapa se enfatizan las acciones de protesta y presentación de soluciones alternativas. En la segunda se incrementa la presión por medio de la no cooperación (huelgas, boicots, etc), y en la tercera los activistas realizan actividades que ejercen autoridad o implementan una estructura, incluso sin permiso legal para hacerlo.

A medida que se desarrolla la campaña, puede escalar de una etapa a la siguiente, incluso empleando acciones de las etapas previas. No existe una línea inflexible de acción y a la vez, es importante mantener el esfuerzo por mantener diálogos con sectores del adversario que podrían cambiar su lealtad y favorecer al movimiento.

Algunas de las formas más comunes de escalar la presión no violenta son:

- **Incrementar el número** de participantes.
- **Incremento en la duración** de las protestas públicas (ya sea mucha gente manifestando en un lugar, o menos gente manifestándose en muchos lugares simultáneamente).
- **Mantener las acciones a través del tiempo**, ya sean de dispersión o de concentración. Resulta clave que la represión no elimine la acción.

- **Incrementar la variedad de participantes.** Llegar e incorporar a todos los sectores poblacionales.
- **Lograr que miembros élite del gobierno** (policía, militares, funcionarios, se unan a los manifestantes. Esto incrementa el peso de la protesta al provocar fisuras en los estamentos de poder.

Cuando el objetivo de la campaña no violenta es un gobierno, el tema fundamental son las relaciones de poder entre los manifestantes y los gobernantes. Escalar la acción no violenta a través del incremento de la retirada de consentimiento y cooperación, desobediencia civil y participación ciudadana, cambia estas relaciones de poder.

Escalar las acciones apropiadamente permite mantener el *momentum* del movimiento, así como proyectar una imagen de éxito ante los ojos de la población, lo que la convierte en más propensa a sumarse a la causa.

“El esfuerzo incrementa la acción. La acción crea el *momentum*. El *momentum* crea el éxito”, expresó el ex luchador profesional norteamericano devenido en actor de cine, Dwayne “The Rock” Johnson.



Revolución de Terciopelo. Armenia 2018. Manifestantes jóvenes en una plaza de Ereván, la ciudad capital del país.

95. Movilización Pública

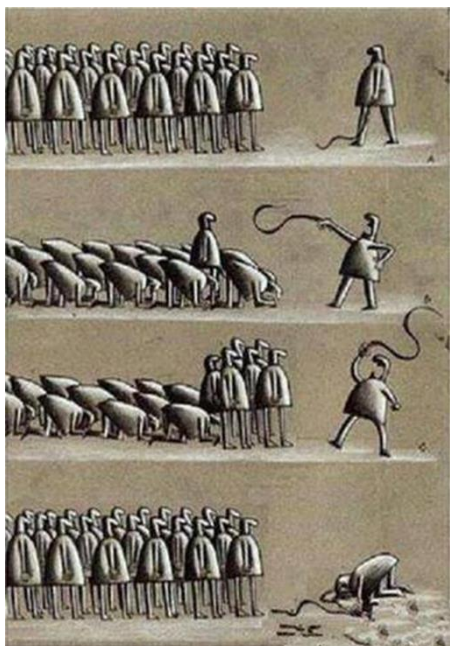
La movilización pública es un conjunto de actividades organizadas para crear un entorno propicio para cambios políticos y de políticas nacionales e internacionales. La movilización pública busca involucrar audiencias públicas con nuestros problemas para inspirar un apoyo generalizado, motivar a las personas a tomar acción; aprovechar y demostrar el apoyo popular, para así generar presión pública para el cambio.

Las campañas de cambio movilizan a las personas en diferentes momentos, pero son particularmente relevantes en el período previo a la toma de decisiones. En 2011, organizaciones de sociedad civil en Nigeria realizaron una campaña de movilización popular que llevó a miles de personas a las calles y forzó al Parlamento y al Presidente a aprobar y firmar una ley para garantizar el derecho a la salud de todos los nigerianos.

La Revolución de las Rosas en Georgia consistió en 20 días de protesta, del 3 al 23 de noviembre de 2003, que derrocaron al Presidente Eduard Shevardnadze, lo cual marcó el fin de la era del liderazgo soviético en el país. Esta campaña es un ejemplo de estrategias de movilización popular, especialmente de personas de la tercera edad.

- **¿Cuáles son los temas?** Escriba las tres razones fundamentales por las cuales movilizar al público es vital.
- **¿Por qué no hay cambio todavía?** Analice las fuerzas a favor y en contra de la ocurrencia del cambio.
- **¿Cuáles son las audiencias y cómo ven el tema?** Llegue a todos los sectores de la población, sin excepciones.

- **¿Cuál debe ser el mensaje?** Recuerde mantenerlo simple; hacer un llamado a la acción, y sólo una acción a la vez. Comience donde está la audiencia a impactar.
- **Recuerde que hacer campaña es una conversación.** Es tan importante comunicar como escuchar lo que la gente tiene que decir.
- **Utilice eventos que congreguen a grandes números de personas:** conciertos, festivales. Si no puede organizarlos, mézclese con el público distribuya información en ellos.
- **Capte personas importantes en su comunidad** para que trasmitan su mensaje: cantantes, actores, figuras del deporte, personalidades religiosas.



Las movilizaciones no suceden por una “chispa”, como se cree comúnmente. Son resultado de esfuerzos sostenidos en el tiempo, los cuales involucran comunicación, planeamiento y estrategia.

La famosa activista norteamericana Erin Brockovich, cuya historia inspiró un filme ganador de varios premios, dijo lo siguiente:

“Las cosas sólo mejorarán cuando la gente –todos nosotros- le digan a las autoridades, ‘Te hago responsable’. Todos tenemos que aparecernos en las reuniones del consejo de la ciudad, iluminar cada comunidad con activismo y movilización”.

96. Preparativos previos a una manifestación

Antes de participar en una manifestación, es importante tomar una serie de medidas de precaución, para prevenir los efectos de la represión. Prepararse con antelación reduce los niveles de miedo, empodera a los participantes y garantiza la participación.

Durante el movimiento pro derechos civiles en los Estados Unidos, los participantes en las “sentadas” en los restaurantes segregacionistas en Greensboro, Carolina del Norte, realizaban ensayos en las iglesias para saber cómo comportarse ante cualquier escenario, incluyendo agresiones por parte de la policía y ciudadanos racistas.

Al igual que los sistemas represivos se preparan para reprimir, los activistas pueden hacerlo para contrarrestar la represión y voltearla contra sí misma. En los últimos tiempos, las redes de activistas a través del mundo han dado a conocer una serie de consejos prácticos para este tipo de situaciones. He aquí algunas basadas en mi experiencia personal, y lecciones aprendidas de otros entornos:

- **No duerma en su casa.** En caso de ser posible, duerma en casa de un amigo o familiar días antes de la protesta. Mientras menos conocida la persona, mejor.
- **Evite madrugar.** Las fuerzas represivas generalmente irrumpen en las casas en horas de la madrugada, para sorprender a sus víctimas desprevenidos o somnolientos.
- **Avísele a alguien que no va a participar.** Déjele saber que lo llamará después del evento (especifique la hora), y provéale un número de emergencia adonde llamar en caso de no saber de usted en un tiempo acordado entre ustedes dos.

- **Cargue su teléfono.** Asegúrese que la batería esté a un 100% antes de salir por la puerta. Es muy posible que el servicio de celular durante la manifestación esté lento, lo cual gastará su batería más rápido que de costumbre. Use el teléfono lo menos posible.
- **Calcule su logística.** Planee de antemano cómo llegar al lugar, cómo retirarse bajo cualquier circunstancia. Cree un plan B en caso de cierre de medios de transporte.
- **Planes alternativos.** Si por algún motivo no puede asistir a la protesta, puede proveer máscaras, agua y comida a los manifestantes. También ofrecer transportación y descanso a quienes participen, y hasta donar fondos para ayudar a los arrestados.
- **Conozca el terreno.** Familiarícese con el área donde va a efectuarse la manifestación. Si puede recórrala antes de la fecha del evento

El éxito depende de estar preparado para aprovechar las oportunidades. Cuando uno sabe qué esperar, y se prepara para ello, asume el control de la dinámica de los acontecimientos y no lo deja en manos del oponente. De esta forma se genera una mentalidad proactiva y empoderada en los integrantes del movimiento.

El genial inventor norteamericano Thomas Alva Edison, creador del bombillo fluorescente, entre muchos otros aparatos y dispositivos, dijo: “Desafortunadamente, parece haber muchas más oportunidades que habilidades ... Debemos recordar que la buena fortuna a menudo ocurre cuando la oportunidad se encuentra con la preparación”.

97. Evaluaciones posteriores

Una marcha, manifestación o demostración no violenta de cualquier tipo es un evento dentro de una campaña. Nunca se debe asumir que un solo evento conducirá a conseguir los objetivos que se esperan lograr, sino que cada uno de ellos, concatenados entre sí, representan una etapa hacia el resultado final.

Por consiguiente, resulta de extrema importancia reunirse el día siguiente a la realización de cualquier evento, para evaluar los resultados, analizar los patrones de conducta, y planear el próximo evento de acuerdo con las lecciones extraídas del anterior.

En Serbia, el movimiento Otpor desarrolló un sistema de evaluación que incluía hasta información sobre la forma en que la policía conducía los interrogatorios, para preparar adecuadamente a los activistas para las acciones futuras.

Después de realizar un evento, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- **Reúnase con los activistas de su círculo más cercano.** Identifique a los detenidos y diseñe formas de ayudarlos, así como a sus familias.
- **Reúna toda la información disponible** en video, fotos, etc.
- **Analice críticamente los acontecimientos.** Qué estuvo bien, qué estuvo mal, qué se puede mejorar. Enfatique las lecciones aprendidas.
- **Tome nota de los patrones de represión.** Cantidad de agentes desplegados en los lugares, vehículos, forma de interrogatorios.

- **Realice una matriz FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para estudiar lo sucedido y proyectarse hacia el futuro.
- **Recoja las impresiones de los participantes.** ¿Cómo se sienten? ¿Qué esperan para el futuro? Establezca parámetros de evaluación y compare los resultados con eventos anteriores.
- **Una vez terminado el análisis, comience a planear el próximo evento** de acuerdo con lo aprendido. Mantenga a los activistas con la mira en el objetivo final.

La conducción de una campaña noviolenta es un proceso de aprendizaje constante, en el cual no existen fracasos sino lecciones a aprender. Una evaluación exitosa al día siguiente de cualquier evento genera confianza entre los activistas al proyectar la imagen de un movimiento profesional, con visión de futuro y empoderamiento

El magnate inglés Richard Branson, creador del *Grupo de Empresas Virgin*, el cual controla en la actualidad más de 400 empresas en diferentes campos, tiene este consejo sobre cómo proyectarse hacia el futuro:

“Trate el fracaso como una lección sobre cómo no abordar el logro de una meta, y luego use ese aprendizaje para mejorar sus posibilidades de éxito cuando vuelva a intentarlo. El fracaso es sólo el final si decides detenerte”.

98. Presentación de resultados

Un gran desafío para los movimientos consiste en cómo presentar los resultados de un evento, una vez concluido. Se requiere construir una narrativa que estimule la participación futura, pero a la misma evitar el triunfalismo, en busca de la efectividad.

Dentro de esta dinámica, el establecimiento de planes de comunicación y preparación de los activistas juegan un rol de extrema importancia, debido a que la continuidad de un movimiento depende en gran medida de la capacidad de sus integrantes.

En el Movimiento por los Derechos Civiles en los Estados Unidos, instituciones como el *Congreso para la Igualdad Racial* (CORE, corazón por sus siglas en Inglés)⁴⁶, educaron y entrenaron a miles de personas en comunicación de activismo, acción estratégica no violenta y negociación, lo que abrió paso a nuevas y más temerarias acciones.

En entornos estrictamente controlados, ya sea por despliegue de fuerzas represivas o tratarse de sociedades bajo gobiernos extremadamente represivos, en un inicio son aconsejables acciones de bajo riesgo, pero alta comunicación, para generar una base de promotores a todos los niveles, tanto geográfico como social.

Algunas ideas que pueden resultar provechosas para lograr estos fines podrían ser las siguientes:

- **Siga un modelo de reclutamiento, estilo el conocido como ARTE** (actuar, reclutar y entrenar) desarrollado por OTPOR en Serbia.

⁴⁶ <https://kinginstitute.stanford.edu/encyclopedia/congress-racial-equality-core>

- **Establezca un plan detallado de comunicaciones** por región, tipo de población. Busque establecer su logo y eslogan como marca nacional de oposición/cambio.
- **Involúcrese personalmente con la gente.** No confíe única y exclusivamente en las redes sociales. El activismo es un trabajo de relaciones humanas. Toque puertas.
- **Diseñe acciones imaginativas**, humorísticas, capaces de capturar la imaginación de quienes las observen.
- **Apunte a los sectores más vulnerables y desprotegidos.** Evite las formulaciones de alto contenido ideológico.
- **Diseñe planes de capacitación** enfocados en cómo ser mejores activistas. Provea herramientas prácticas.

Tener una idea clara de adónde se va después de un gran evento, y un plan de acciones previamente concebido para llegar a ello, aunque no garantiza el éxito sí brinda una ventaja estratégica sobre el oponente, especialmente cuando éste se encuentra a la defensiva.

El legendario pelotero Yogi Berra, receptor de los *New York Yankees* que inspiró el personaje del Oso Yogi en las caricaturas de *Huckleberry Hound*, se hizo famoso por sus “Yogismos”, expresiones populares de alto contenido filosófico. En una de ellas dijo:

“Si no sabes adónde vas, podrías terminar en un lugar diferente al que esperas”.

99. Negociación

Un tema que puede resultar controversial es el de la negociación. Como bien afirma el académico Kurt Schock, “la acción noviolenta no es una forma de negociación o compromiso. Las negociaciones o compromisos pueden o no acompañar a los conflictos conducidos a través de la acción noviolenta, tal y como pueden o no pueden acompañar a los conflictos conducidos por medio de la acción violenta. En otras palabras, la acción noviolenta es un medio de conducir un conflicto y debe hacerse una distinción entre ella y los medios de resolución de conflictos”⁴⁷.

Cuándo o cómo negociar resulta una de las disyuntivas más agudas, y en no pocas ocasiones puede conducir a fricciones dentro de los movimientos. En el movimiento pro derechos civiles en los Estados Unidos, las negociaciones tras las campañas en los autobuses de Montgomery, Alabama, y los mostradores en los supermercados Woolworth en Greensboro, Carolina del Norte, contribuyeron decisivamente al aumento del prestigio del movimiento y a la construcción del poder que finalmente condujo a la aprobación de la Ley Pro Derechos Civiles.

Sinisa Sikman, experto en negociaciones del *Centro para la Aplicación de Estrategias Noviolentas* (CANVAS), expone estos 5 puntos básicos:

- **Haga su tarea.** Sea el más preparado de todos los presentes a la hora de comenzar las negociaciones.

⁴⁷ Kurt Schock, *Nonviolent Actions and its Misconceptions: Insights for Social Scientists*. Cambridge University Press, 5 de enero de 2004:
<https://www.cambridge.org/core/journals/ps-political-science-and-politics/article/abs/nonviolent-action-and-its-misconceptions-insights-for-social-scientists/98455046684CE1B217FC79B6B06C16EB>

- **Escuche cuidadosamente, no hable demasiado.** A veces incluso se entra en las negociaciones no para alcanzar un acuerdo, sino para recopilar información útil a futuras acciones o negociaciones.
- **Sea el primero en ofrecer y pedir.** Quien habla primero establece los términos del debate y puede por tanto enrumbar la discusión hacia sus intereses subyacentes.
- **Capacidad de decir NO.** Sepa siempre cuando es el momento de retirarse de una negociación sin haber alcanzado un acuerdo.
- **Ganar-Ganar.** Los mejores acuerdos negociados son los que pueden ser implementados (si es posible para satisfacción de todas las partes), de lo contrario lo acordado quedará como “letra muerta en un papel”. Piense en la otra parte.

Es importante considerar la negociación como otra acción no violenta. Ambas son estrategias orientadas a la acción para persuadir a otros a actuar de la forma que queremos. Recuerde que ya usted ganó al producirse la negociación. La cuestión es entonces cómo concretar la ganancia en temas específicos. Aunque el resultado final de cualquier lucha no violenta generalmente conduce a una negociación, éste no es su objetivo primordial. Siempre se debe estar dispuestos a negociar, pero sólo cuando su oponente reconoce el poder de los activistas y la legitimidad de su lucha.

Como bien dijese el ex canciller de los Estados Unidos, George P. Shultz: “las negociaciones son un eufemismo por capitulación si la sombra del poder no es barajada sobre la mesa”.

100. Flujo del Cambio

Los movimientos no violentos, al estar basados en la participación de miles de personas, requieren de un proceso que comienza a nivel individual para extenderse después a las comunidades. A estos fines se precisa generar un flujo del cambio, impulsado de forma consciente y de acuerdo con un plan. Este fenómeno comienza con el empoderamiento individual, capacitando a los activistas con conocimientos sobre la acción estratégica no violenta.

Esta base de activistas empoderados transmite este sentido de poder a sus respectivos entornos, lo cual crea un sentido de identidad colectiva que puede ser entonces articulado estratégicamente, hacia los objetivos que definen la visión del movimiento.

Empoderamiento, comunicación y estrategia son los pilares de este proceso, que genera un cambio en el carácter social de cualquier grupo humano, hacia la creencia de que el cambio es posible por sus propias acciones, y no en función de los demás.

En los Estados Unidos, los *Viajeros de la Libertad*⁴⁸, se desplazaron por todo el Sur brindando talleres de no violencia y registrando votantes. En la *Revolución de los Jazmines* en Túnez, la cual inició la Primavera Árabe, la preparación previa de los activistas por medio de talleres de intercambio de experiencias jugó un papel clave.

Para construir un flujo de cambio en cualquier entorno:

⁴⁸ “Conocé la historia de los ‘Viajeros de la Libertad’”. Revista Colectibondi, 29 de octubre de 2018: <https://www.revistacolectibondi.com.ar/2018/10/29/conoce-la-historia-de-los-viajeros-de-la-libertad-los-activistas-por-los-derechos-civiles-de-estados-unidos-de-la-decada-del-60/>

- **Cree un grupo de base** y capacítelo extensivamente en los fundamentos de la acción estratégica noviolenta.
- **Establezca un plan de distribución territorial** para que sus activistas de base transmitan sus conocimientos a sus respectivos entornos.
- **Fortalezca la cohesión social entre los activistas de base y sus comunidades.** Cree programas constructivos de participación solidaria.
- **Desarrolle el empoderamiento colectivo** por medio de la exposición a ejemplos exitosos en otros lugares y épocas de la Historia.
- **Fortalezca la cultura de la noviolencia** a través de la educación, la defensa y la promoción de acciones efectivas, por todos los medios posibles.
- **Estimule el sentido de pertenencia.** Enfatice los puntos en común de cada grupo.
- **Emplee métodos de educación formal y no formal.** Utilice códigos de la cultura popular y local para transmitir su mensaje.

Los cambios nunca surgen en un vacío, sino que provienen de procesos acumulativos. El escritor y teólogo inglés Alan Wilson Watts, famoso por interpretar y popularizar en Occidente las filosofías orientales como el Budismo, Taoísmo y Advaita Vedanta, sentenció lo siguiente: “La única manera de brindarle sentido al cambio es sumergirse en él, moverse con él y unirse al baile”.

FLUJO DEL CAMBIO



Activista:
Entrenado y
convencido de
los
fundamentos
de la lucha
estratégica
noviolenta

poder

Población:
empoderada
con
conocimiento y
sentido de
pertenencia
para trabajar
efectivamente

capacidad

Redes de base
popular
basadas en
demandas
ajustadas a las
necesidades
específicas de
la población

estrategia

Una visión
concreta del
futuro. Aceptable
y con significado
real para la
población

BIBLIOGRAFÍA

Los textos que se relacionan a continuación constituyen las fuentes que nutrieron la formulación de estos consejos, y se recomiendan como lectura esencial para cualquier practicante de la Acción Estratégica Noviolenta. Tras el nombre y el título del autor aparecen las referencias de los sitios donde pueden ser obtenidos. Por supuesto que existen muchas otras publicaciones a ser consultadas sobre el tema, pero a los propósitos de este libro hemos escogido las siguientes, traducidas al Español:

- 1- Gene Sharp, *Cómo Librar la Lucha Noviolenta: Práctica en el Siglo XX y Perspectivas para el Siglo XXI*. The Albert Einstein Institution Traducción al Español por Omar López Montenegro. Descargable en PDF en: https://www.celanv.org/files/ugd/5abecb_9b1a5f176f3842f0ac002d2e204e594f.pdf
- 2- Gene Sharp. *La Relevancia de Gandhi en el Mundo Moderno*. The Albert Einstein Institution. Traducción al Español por Omar López Montenegro. Descargable en PDF en: <https://www.aeinstein.org/free-resources/free-publications/espanol/>
- 3- Otpor, *Diez Piezas Fáciles*. Traducción al Español por Omar López Montenegro. Descargable en PDF en: <https://www.celanv.org/post/diez-piezas-f%C3%A1ciles-la-estrategia-de-otpor-para-una-transici%C3%B3n-democr%C3%A1tica>
- 4- *Lucha Estratégica Noviolenta: 20 Percepciones Erróneas*, por Omar López Montenegro. Descargable en PDF en: https://www.celanv.org/files/ugd/5abecb_fafd97871bdb47cebdf3fad25df4e0b5.pdf
- 5- *Guía Práctica hacia el Empoderamiento Individual y Social*, por Omar López Montenegro. Descargable en PDF en: <https://www.celanv.org/post/gu%C3%ADa-pr%C3%A1ctica-hacia-el-empoderamiento-individual-y-social>
- 6- Sdrja Popovic, Slobodan Djinovic y Andrei Milijojevic. *Lucha Estratégica Noviolenta: 50 Puntos Cruciales*. Traducción al Español por Omar López Montenegro. Descargable en PDF en:

https://www.celanv.org/files/ugd/5abecb_6831f1e9d0d642da842359daca194fd1.pdf

7- Victoria Porrel y Sdrja Popovic. *Volver la Opresión Contra Sí Misma*. Descargable en PDF en:

https://www.celanv.org/files/ugd/5abecb_3d92bea0d03e48879f2bd5815706b481.pdf

8- Erica Chenoweth and Maria Stephan. *¿Por qué la Resistencia Civil Funciona?* https://www.nonviolent-conflict.org/resource/civil-resistance-works-article-spanish_page-a10/

9- Robert E. Helvey. *Sobre el Conflicto Estratégico Noviolento: Extendiendo sus Principios Básicos*: https://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/OSNC_Spanish.pdf

10- Peter Ackerman. *Lista de Control para Terminar con la Tiranía*: <https://www.nonviolent-conflict.org/resource/lista-de-control-para-terminar-con-la-tirania/>

11- Dr. Martin Luther King, Jr, *Carta desde una Cárcel en Birminghnam* <https://www.angelfire.com/planet/islas/Spanish/v1n1-pdf/45-55.pdf>

12- Revista el Correo de la UNESCO. *Gandhi, Peregrino de la No-Violencia*. Octubre de 1969. Descargable en PDF e <https://biblioteca.org.ar/libros/201162.pdf>

VIDEOGRAFÍA

Los filmes, documentales, tutoriales y videos cortos que relacionamos a continuación constituyen herramientas valiosas para el conocimiento esencial del empleo de la Acción Estratégica Noviolenta y su empleo en situaciones específicas. Todos poseen traducción o subtítulaje en idioma español,

Filmes

- 1- *Gandhi* (1982). Amazon, Google Play, Vudu
- 2- *Selma* (2014). Amazon, Google Play, Red Box
- 3- *Walesa: Man of Hope* (2013).
- 4- *Boicot* (2001). Amazon, Google Play, Vudu.
- 5- *César Chávez* (2014). Amazon Prime, You tube

Documentales

- 6- *Como derrocar a un dictador*:
<https://www.youtube.com/watch?v=A5CucYADk2c>
- 7- *Una Fuerza Más Poderosa (Parte 1)*:
<https://www.youtube.com/watch?v=r6oWQ4PVXw>
- 8- *Una Fuerza Más Poderosa (Parte 2)*:
<https://www.youtube.com/watch?v=GVILYScqvYs>
- 9- *No* (sobre el plebiscito en Chile):
<https://www.youtube.com/watch?v=GPvnFcXpfOI>
- 10- *Revolución Naranja*:
<https://www.youtube.com/watch?v=JR7KkCwuFY0>
- 11- *La Revolución del Canto*:
<https://www.youtube.com/watch?v=i2HKfdvd61k>
- 12- *La Plaza* (sobre Egipto) Amazon Prime Video.

ACERCA DEL AUTOR

Omar López Montenegro es el Presidente del *Centro Latinoamericano para la Noviolencia*. Es graduado de Licenciatura en Control Económico en la Universidad de La Habana, y de Corrección y Redacción en el *Instituto Cubano del Libro*. Posee una amplia experiencia de más de 30 años como activista de derechos humanos, siendo uno de los iniciadores del movimiento pro derechos humanos dentro de Cuba como parte del *Comité Cubano Pro Derechos Humanos*, y fundador de las organizaciones *Asociación Pro Arte Libre*, *Coalición Democrática Cubana* y la *Unión Cívica Nacional*.

Ha impartido conferencias sobre derechos humanos y noviolencia en el Congreso de los Estados Unidos; el Parlamento Europeo, el Congreso de Diputados de México y el Congreso de Perú, entre otros cuerpos políticos internacionales, así como en diferentes Universidades y Centros Cívicos de América Latina, Europa y África. Ha participado dos veces como delegado ante las sesiones anuales de la Comisión de Derechos Humanos de la ONU, el Foro Mundial de la Sociedad Civil, en 4 ediciones de la Asamblea Mundial de la Sociedad Civil organizada por CIVICUS, la Alianza Mundial de la Participación Ciudadana, así como en la Semana Mundial de la Sociedad Civil también organizada por CIVICUS.

López Montenegro posee una amplia experiencia impartiendo talleres de capacitación a activistas de Nicaragua, Perú, México, Cuba, Venezuela, España, República Dominicana, Chile, entre otros países de la región. También ha traducido al español el último libro del Dr. Gene Sharp, *Cómo Librar la Lucha Noviolenta: Práctica en el Siglo XX y Perspectivas para el Siglo XXI*; manuales como *Lucha Estratégica Noviolenta: 50 Puntos Cruciales*, de Sdrja Popovic, Andrej Milivojevic y Slobodan DjinoVIC, al igual que monografías como *La Relevancia de Gandhi en el Mundo Moderno*, de Gene Sharp. Por su parte ha escrito diferentes artículos, ensayos y manuales como *20 Percepciones Erróneas Sobre la Lucha Estratégica Noviolenta* y *Guía para el Empoderamiento Individual y Social*, entre otros.

También se ha desempeñado como periodista y escritor. Trabajó durante más de 20 años en la emisora Radio Martí, como anfitrión y co presentador de varios programas de entrevistas y análisis político, entre ellos *Mesa Redonda*, *La Revista de la Noche* y *Cuba al Día*, así como escribiendo artículos para la página web de la emisora. También fue co presentador del programa de radio *Entre Cubanos*, de la emisora WQBA en Miami. Fungió por dos años como coeditor de la revista *Cuba: Encuentros Latinoamericanos*, junto al laureado poeta y activista cubano Raúl Rivero Castañeda (*in memoriam*).

Omar López Montenegro ha recibido numerosos premios y reconocimientos por su labor en favor de los derechos humanos y la no violencia. Es receptor del Premio Martin Luther King en el Congreso del Perú; diplomas de Reconocimiento de los alcaldes de Miami Alex Penelas y Carlos Gutiérrez; Premio “Campeón de Derechos Humanos” de la Comisión Ciudadana de la Ciudad de Miami. Ha recibido además medallas de reconocimiento del sindicato Solidaridad en Polonia, el Congreso de Lituania, y la Vicepresidencia de la República Checa.

Omar López Montenegro es el Presidente del Centro Latinoamericano para La Noviolencia. Posee una experiencia de más de 30 años como practicante y estudioso de la acción estratégica noviolenta. En Cuba fue uno de los fundadores del movimiento pro derechos humanos, como parte de la *Asociación Pro Arte Libre*, la *Coalición Democrática Cubana* y la *Unión Cívica Nacional*. Ha impartido conferencias en Estados Unidos, América Latina, Europa y África. Ha sido delegado ante la *Comisión de Derechos Humanos* de la ONU, el *Foro Mundial de la Sociedad Civil*, y la *Asamblea Mundial de la Sociedad Civil* organizada por CIVICUS. Es graduado de Economía en la Universidad de La Habana, y de Editor en el Instituto Cubano del Libro. Ha traducido al Español, entre otras publicaciones: “Lucha Estratégica Noviolenta; 50 Puntos Cruciales”; de Srdja Popovic; Slobodan DjinoVIC y Andrej Milivojevic; y “Cómo Librar la Lucha Noviolenta: Práctica en el Siglo XX y Potencial en el Siglo XXI”, del Dr. Gene Sharp. Ha escrito diferentes artículos, ensayos y traducido varios manuales sobre el tema. Ha recibido numerosos premios y distinciones, como el diploma de Fundador del Comité Cubano Pro Derechos Humanos, diploma de Reconocimiento de la Alcaldía del Condado Miami-Dade, el diploma Campeón de Derechos Humanos, de la *Comisión Ciudadana de Derechos Humanos de la Florida*, y el Premio Martin Luther King de Derechos Humanos en el *Congreso de la República del Perú*, así como medallas de reconocimiento del *Congreso de Lituania*, el *Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Checa* y el *sindicato Solidaridad* en Polonia, entre otros.

