

LUCHA NO VIOLENTA

LOS 50 PUNTOS CRUCIALES





LUCHA **NO VIOLENTA**

LOS 50 PUNTOS CRUCIALES

LUCHA **NO VIOLENTA**

LOS 50 PUNTOS CRUCIALES

UN ENFOQUE ESTRATÉGICO CON TÁCTICAS COTIDIANAS

por

Srdja Popovic • Andrej Milivojevic • Slobodan Djinovic



Centro para la Acción y la Estrategia No Violenta Aplicadas-
Center for Applied Non Violent Action and Strategies (CANVAS)
Belgrado, Serbia, 2006

Esta publicación fue elaborada gracias al apoyo económico, USIP 123-04F, del 1 de Abril del 2005 otorgado por el Instituto Norteamericano para la Paz; la traducción y adaptaciones se realizaron gracias al Centro Internacional para el Conflicto No Violento Internacional Center for Non Violent Conflict (ICNC) y NOVA-México (No Violencia en Acción)

Publicado en Serbia en el 2006, por Srdja Popovic, Andrej Milivojevic y Slobodan DjinoVIC
Copyright © 2006 por Srdja Popovic, Andrej Milivojevic y Slobodan DjinoVIC
Todos los derechos reservados

Las opiniones, resultados y conclusiones o recomendaciones expresadas en esta publicación son propiedad de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones del Instituto Norteamericano para la Paz, el Centro Internacional para el Conflicto No Violento o de NOVA-México.

Diseño Gráfico por Ana Djordjevic
Comentarios por Robert L. Helvey
Traducción y adaptación por NOVA-México y ICNC
Foto de la portada por Igor Jeremic

Impreso en ---
--- copias, primera edición en español

Producido en Serbia, Traducido en México, Impreso en ---

INDICE

Introducción: ¿Cómo leer este libro?	10
I Antes de comenzar.	12
Capítulo 1. Introducción al Conflicto Estratégico No Violento	14
Capítulo 2. La Naturaleza, Modelos y Fuentes del Poder Político	24
Capítulo 3. Los Pilares de Apoyo: Cómo se expresa el poder	32
II Comenzando	38
Capítulo 4. Evaluación de Capacidades y Planeación	42
Capítulo 5. Habilidades de Planeación: El Formato del Plan	50
Capítulo 6. Comunicación Dirigida: Desarrollo del Mensaje	58
Capítulo 7. Haga que el mundo conozca su mensaje: Realizar Acciones Públicas	66
III Manejar una Campaña No Violenta	72
Capítulo 8. Construir una Estrategia: De las Acciones a las Campañas.	76
Capítulo 9. Manejar una Campaña No Violenta: Recursos Materiales	86
Capítulo 10. Manejar una Campaña No Violenta: Recursos Humanos	94
Capítulo 11. Manejar una Campaña No Violenta: El tiempo, un recurso universal	102
Capítulo 12. Construir una Campaña en el Campo Real y el Modelo de Planeación	110

IV Trabajar bajo Represión	122
Capítulo 13. Trabajar bajo Represión:	
Motivación y Comunicaciones	124
Capítulo 14. Trabajar bajo Represión:	
Responder a las sanciones del oponente	132
V Los Sigüientes Pasos.	140
Capítulo 15. Cómo Usar este Libro:	
El Modelo 'ART', de transferencia de conocimiento multi-nivel	142
Capítulo 16. Cómo Usar este Libro:	
Aprendizaje Apoyo en Línea	150
Anexo:	
I Métodos de Acción No Violenta	156
II 10 años de Conflicto No Violento en Serbia	168
Bibliografía	180
Recursos Visuales	182
Agradecimientos	184
Sobre los Autores	186

¡TENGA EN CUENTA!

1. Puntos cruciales

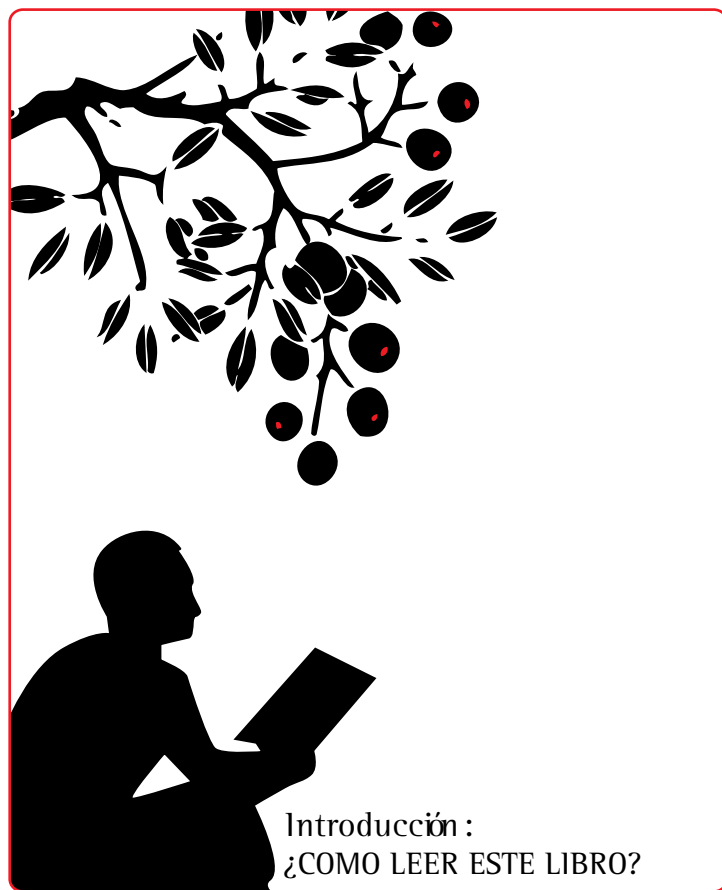
CASO DE ESTUDIO:

CONSEJO

IMPORTANTE:

PREGUNTAS QUE DEBE FORMULARSE:

NO OLVIDE:



Introducción :
¿COMO LEER ESTE LIBRO?

Este libro es el primero en aplicar la acción estratégica no violenta a campañas reales. Las técnicas presentadas a lo largo de los próximos 15 capítulos han sido exitosas en muchos lugares del mundo.

El historiador Británico, Eric Hobsbawm, describe al siglo XX como 'la Era de los Extremos', como consecuencia de las devastadoras guerras llevadas a cabo durante los últimos cien años, y de la influencia de ideologías extremas utilizadas para justificar la destrucción de pueblos enteros, clases sociales y creencias religiosas. Simultáneamente, la difusión de la democracia y de la prosperidad económica ha transformado mucho a la humanidad. Hoy en día, persiste tanto el potencial de conflictos desastrosos, como también la oportunidad de alternativas no violentas.

Este libro contiene lecciones aprendidas por varias largas y difíciles luchas no violentas en contra de regímenes no democráticos y de opositores a las libertades humanas básicas; y fue escrito para aquellos activistas que ya trabajan o que han pensado trabajar para lograr establecer sociedades más libres, abiertas y equitativas.

Los 50 Puntos Cruciales para la acción estratégica no violenta son presentados en tres secciones temáticas. La primera, 'Antes de Comenzar', le provee un marco conceptual y analítico básico. La segunda 'Comenzando', le enseña las habilidades básicas que los practicantes exitosos de la acción estratégica no violenta han utilizado, cómo son formular mensajes, o planear acciones públicas. La tercera sección, 'Manejar una Campaña No Violenta', le transmite habilidades avanzadas en el manejo de campañas no violentas. La cuarta sección, 'Trabajar bajo Represión' ofrece principios para que realice su trabajo de la manera más segura posible. Y la última sección le sugiere formas concretas para mejorar habilidades y conocimientos.

Los capítulos dentro de las secciones están organizados entorno a respuestas a preguntas clave: si usted comprende la respuesta a la pregunta, usted comprende uno de los puntos cruciales de la acción estratégica no violenta. Usted puede, ya sea, leer el material asignado a una pregunta específica, o un capítulo o sección en su totalidad. Para ayudarle, cada punto primero es planteado y luego es explicado con un ejemplo, un estudio de caso o un experiencia práctica que ayuda a desarrollar sus habilidades y conocimiento. Adicionalmente, para proporcionarle más consejos prácticos, se hace énfasis en recomendaciones y materiales importantes que aparecen a manera de consejos cortos, de fácil memorización y aplicación.

Los autores esperan y creen que comunicarle estos puntos cruciales siguiendo este formato, le ayudará a aprender a operacionalizar la acción estratégica no violenta, con el fin de que recupere sus derechos, supere la represión, resista la ocupación y alcance la democracia o establezca justicia en su tierra; previniendo que este siglo sea otra 'Era de los Extremos'.

Resumen de la sección:

Antes de comenzar

Los golpes de estado, los ataques terroristas, las guerras convencionales o inclusive el uso de las terribles armas de destrucción masiva son formas de luchar por el poder político. En este libro, usted aprenderá que hay otro camino: el de la lucha estratégica no violenta.

Con el fin de conducir una lucha no violenta, lo primero que tiene que comprender es la naturaleza del poder político. Desarrollar ese conocimiento es crucial, ya que uno de los objetivos principales de cualquier lucha es obtener el poder político, o por lo menos negárselo a alguien más.

Tras entender los modelos, la naturaleza y las fuentes del poder político, usted aprenderá sobre las organizaciones y las instituciones a través de las que el poder se ejerce; a estas las llamamos 'pilares de apoyo'.

Al final de la sección, usted descubrirá lo que reposa en el centro del poder político: la obediencia, y comprenderá que si el pueblo no obedece, ¡el gobernante no puede gobernar!

Capítulo 1:

Introducción al conflicto estratégico no violento

Síntesis de preguntas para el capítulo:

- ¿Por qué estamos leyendo esta sección?
- ¿El poder realmente proviene del cañón de un arma?
- ¿Existen alternativas realistas?
- ¿Entonces, quién tiene la razón?

Capítulo 2:

La naturaleza, modelos y fuentes del poder político

Síntesis de preguntas para el capítulo:

- ¿Qué es el poder político?
- ¿Cómo ve usted al poder político?
- ¿Cuáles son las verdaderas fuentes del poder?

Capítulo 3:

Los Pilares de Apoyo: ¿cómo se expresa el poder?

Síntesis de preguntas para el capítulo:

- ¿Cómo se expresa el poder dentro de la sociedad?
- ¿Cómo opera la estructura del poder?
- ¿Por qué obedece el pueblo?





1
**Introducción A Conflictos
Estrategico No Violento**

1. ¿Por qué estamos leyendo esta sección?

Si asemejamos las partes no democráticas del mundo a un gran campo de batalla, podemos ver que existen dos conceptos muy diferentes para obtener el poder político. Los dos están en confrontación inclusive mientras usted lee estas páginas, y lo han estado durante la mayor parte del siglo veinte. El primer concepto, el que se usa más comúnmente, es el que se encuentra plasmado en las palabras de los revolucionarios más conocidos. El presidente Mao, líder del Partido Comunista Chino decía que 'la política es una guerra sin derramamiento de sangre, mientras que la guerra es política con derramamiento de sangre. Somos defensores de la abolición de la guerra, no queremos guerra; pero la guerra sólo puede abolirse con guerra, para deshacerse de las armas, es necesario tomarlas' (Mao Zedong, Citas del Presidente Mao)

El uso de la violencia para conseguir y subsecuentemente para mantener y aumentar el poder político es el principio mediante el cual opera el primer modelo. Simplificado por el Presidente Mao: 'el poder proviene del cañón de un arma'. Osama bin Laden, insiste en el mismo punto, al recalcar que la represión 'solamente puede ser demolida por una lluvia de balas'. En este modelo, la competencia por el poder político no se logra por medio de elecciones libres y justas. Más bien, como lo dice el Camarada

Stalin, 'El pueblo que emite su voto, no decide la elección, lo hace el pueblo que cuenta los votos'.

El otro enfoque para obtener el poder es el que se vale de la lucha no violenta. 'La violencia', apunta el gran escritor Argentino, Jorge Luis Borges, 'es el último refugio de los débiles'. Estas páginas están dedicadas a todos aquellos que ven en el segundo enfoque la esencia del tipo de estado de cosas que desean obtener.



Jorge Luis Borges

2. ¿El poder realmente proviene del cañón de un arma?

Hay muchas personas que así lo piensan. Recordemos algunos ejemplos recientes en los que la violencia fue utilizada para ejercer el poder político:

- Ejemplo Regional - 11 de septiembre de 1973: Tiene lugar en Chile al mando de los Comandantes en Jefe de las Fuerzas Armadas y el Comandante General de Carabineros (policía uniformada), el derrocamiento del gobierno socialista de Salvador Allende, después de un periodo de alta polarización política y rompimiento de la convivencia democrática en el país.
- Agosto del 1990: En Irak, Saddam Hussein ordena la invasión de Kuwait. ¿Está ejerciendo poder político? Si. Movilizó el poder del estado para lograr sus objetivos políticos: el control iraki sobre el petróleo kuwaití y su expansión territorial.
- 11 de Septiembre del 2001: Al-Qaeda aplica su monstruoso modelo para obtener poder político. Diecinueve secuestradores suicidas impactan aviones en edificios de la ciudad de Nueva York y Washington, matando a más de 3,000 personas.
- 17 de Enero del 1991: Una coalición de casi 30 países, liderada por los Estados Unidos, inicia una campaña militar para sacar a las fuerzas irakíes de Kuwait.
- 24 de Marzo del 1999: Comienza en Yugoslavia, una campaña de bombardeo por parte de la OTAN, la cual provocó el retiro de las fuerzas armadas Serbias, el regreso de los refugiados Albaneses, al igual que copiosas bajas civiles.
- 7 de Octubre del 2001: Fuerzas militares comandadas por los norteamericanos invaden Afganistán.
- 20 de Marzo del 2003: A pesar de la oposición nacional e internacional, fuerzas militares comandadas por los Estados Unidos invaden Irak.



El presidente yugoslavo Slobodan Milosevic elige la confrontación en vez de la negociación con la OTAN en 1999.

Todos estos casos, ejemplifican intentos para la obtención de poder utilizando métodos violentos, y todos a su vez, eventualmente provocaron reacciones violentas:

3. ¿Existen entonces alternativas realistas a la violencia?

Contrario a las creencias populares que establecen que ‘el poder proviene del cañón de un arma’, existen numerosos ejemplos del ejercicio efectivo del poder sin violencia:

- India logra su independencia del Imperio Británico en 1947. Lo anterior es el resultado de una lucha estratégica no violenta que comenzó en 1916. Mohandas Gandhi movilizó a su pueblo, restauró el auto-respeto y la auto-conciencia, y presionó al gobierno británico a través de movimientos masivos de no-cooperación y del establecimiento de instituciones por fuera del control británico. Sus actos socavaron el dominio británico tanto en India como fuera de ella.



- La abolición del apartheid en Sudáfrica fue la culminación de décadas de lucha, marcadas durante su fase decisiva en los 80s por efectivas acciones no violentas masivas. Nelson Mandela, el indiscutible líder de la lucha, fue encarcelado durante la mayoría de este periodo. Y sin embargo, los boicots, las huelgas y las protestas realizadas por sus seguidores ejercieron suficiente presión sobre el régimen como para forzarlo eventualmente a negociar la existencia de un nuevo régimen político que garantizara la igualdad de derechos.



- La lucha no violenta era un factor fundamental para el ‘poder del pueblo’, cuya revolución en 1986 causó el colapso de la dictadura de Ferdinando Marcos en las Filipinas. Entre algunas de sus acciones, los resistentes no violentos protegieron a aquellas unidades del Ejército que retiraron su lealtad al régimen.




- La organización polaca Solidaridad condujo una exitosa lucha no violenta de más de una década, que llevó al colapso del control del Partido Comunista en 1989. Primero, Solidaridad recurrió a la huelga para establecer un sindicato libre; y luego recurrió a acciones encubiertas que desafiaron y deslegitimaron el gobierno durante el periodo de sus leyes marciales. Más adelante, el presidente comunista de Polonia invitó a Solidaridad a negociar y preparar elecciones libres y justas.





- El primero de Enero de 1994, sale de la clandestinidad el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), en el sureño estado de Chiapas, México. Transitando de las amenazas violentas y políticas a un discurso de democracia y de justicia para los pueblos indígenas, es hoy uno de los principales movimientos no violentos por el reconocimiento de los derechos indígenas y de tenencia de la tierra en América Latina




Más recientemente, movimientos no violentos depusieron exitosamente regímenes autoritarios, a la vez que lograron que tropas internacionales salieran de los siguientes países:

 Serbia en el 2000

 Georgia en el 2003

 Ucrania en el 2004

 Líbano en el 2005

Actualmente, existen varios países en los que movimientos democráticos se oponen a regímenes autoritarios, recurriendo a luchas estratégicas no violentas:

 Bielorrusia

 Burma

 Iran

 Papua Occidental

 Zimbabwe

También hay luchas que no han recibido tanta atención mediática, como Azerbaiján y Papua, Nueva Guinea. Luchas de obreros, campesinos y grupos marginalizados, peleando por derechos, igualdad, libertad y justicia, tanto en países desarrollados como en países no desarrollados

¿Nunca había visto las cosas de esta manera?

¡Este es el momento de comenzar a hacerlo!



4. ¿Entonces, quienes tienen la razón?

Los ejemplos de conflictos violentos mencionados anteriormente ilustran de manera prominente las instancias recientes que se basaron en el uso de la violencia para lograr sus fines políticos. Este es el saldo particular de estas luchas:

1. COLOMBIA: La guerra civil de más de 30 años en la que este país se ha visto inmerso ha sido combatida de manera violenta generando muerte y terror entre la población civil, sindicalistas, periodistas e intelectuales quienes han sido víctimas al igual que las fuerzas del orden. Los ejércitos nacionales reciben apoyo de los Estados Unidos para combatir a paramilitares y guerrillas que financian su lucha con la venta de droga y el desplazamiento forzado de más de 2 millones de colombianos.
2. AFGHANISTAN: A pesar de los miles de efectivos de la OTAN, el conflicto armado perdura en muchas partes del país y la exportación principal de este país sigue siendo desafortunadamente la heroína.
3. IRAK: Ni siquiera las cien mil unidades que ha sido desplegadas en Irak han podido evitar el aumento de ataques terroristas y la guerra civil que ha costado ya miles de vidas norteamericanas e iraquíes.

Por otro lado, en los numerosos países en los que la lucha no violenta ha sido el recurso durante la década pasada, el saldo es bastante distinto:

1. SERBIA: En los últimos cinco años ha pasado de ser la fuente principal de los problemas de los Balcanes, a ser una nación democrática y estable, y que lenta pero seguramente, se acerca a pertenecer a la Unión Europea.
2. GEORGIA: Este es un país en el que los derechos políticos y las libertades civiles han aumentado considerablemente, y en el que el fraude electoral parece una cosa del pasado.
3. UCRANIA: A pesar de que la inestabilidad política persiste, este es un país en el que las elecciones y los procesos políticos son los recursos a los que se apela cuando hay diferencias. El envenenamiento de oponentes no pasará más. Ambos logros han sido probados durante las elecciones democráticas del 2006.
4. LIBANO: Un país conocido por su larga guerra civil y la presencia de miles de soldados presionó de manera no violenta al gobierno sirio a retirar sus tropas en el 2006.

Si los éxitos antes citados parecen ser menores le recomendamos considere la evidencia empírica ofrecida en el 2005 por un estudio realizado por Adrian Karatnycky y Peter Ackerman de Freedom House, titulado 'Cómo se gana la libertad: De la Resistencia Civil a la Democracia Duradera'. En este estudio, se afirma que en 50 de las 67 transiciones a la democracia durante los últimos 33 años, la resistencia civil no violenta fue un factor fundamental. Además, cuando los movimientos opositores utilizaron la resistencia no violenta, la transición arrojó resultados de mayor libertad y justicia para las sociedades en cuestión; mientras que los movimientos opositores que recurrieron a la violencia para lograr la transición, redujeron grandemente las posibilidades de construir democracias sostenibles.

En conclusión, se puede decir que la lucha no violenta, no solamente es una alternativa realista al uso de la violencia, sino que además la experiencia ha mostrado que los cambios sociales obtenidos recurriendo a métodos de lucha no violenta pueden producir soluciones más positivas y duraderas que las que producen los métodos violentos.

Even guerrillas need to make the trains run on time!



Ahora, hay que recordar las siguientes lecciones:

- Violencia significa que hasta aquellos que no participan en un conflicto se ven afectados. Sólo piense en los daños colaterales generados por los bombardeos en Serbia, Irak o Afganistán, o en típica destrucción que acontece durante las guerras civiles o las guerras de guerrillas. En corto, los costos sociales y económicos de la violencia se diseminan ampliamente.
- A pesar de que las guerrillas y otros que basan sus luchas en la violencia, cuenten con conocimientos 'duros' (tales como conocimientos militares tácticos, logísticos y de planeación), muchos adolecen de lo que se conoce como conocimientos 'blandos' (tales como comunicación de masas, negociaciones o la elaboración de coaliciones), conocimientos necesarios para una sociedad democrática. En contraste, el uso de métodos de lucha estratégica no violenta difunde entre los activistas muchas de las habilidades esenciales requeridas para trabajar en sociedades democráticas.

Estas páginas están dedicadas a todos **ustedes**, que creen que el poder del modelo de lucha **no violenta** crea cambios reales. En especial, dedicamos este libro a todos aquellos que están dispuestos a dedicar su tiempo y **energía** a las luchas no violentas, con el fin de construir **un futuro mejor** en **sus países**.

Los Autores



2

**La Naturaleza, Modelos Y Fuentes
Del Poder Político**

La Naturaleza, Modelos Y Fuentes Del Poder Político

EL PODER POLÍTICO ES PERCIBIDO GENERALMENTE DE MANERA INDIRECTA, A TRAVÉS DE SUS FORMAS EXTERNAS, TALES COMO EL APARATO ESTATAL, EL SISTEMA POLÍTICO, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, PERO LA ESENCIA DEL PODER PERMANECE INVISIBLE PARA LA MAYORÍA DE LOS OBSERVADORES COMUNES. COMPRENDER LO QUE EL PODER POLÍTICO REPRESENTA ES UNO DE LOS PRIMEROS PASOS NECESARIOS, HACIA LA PREPARACIÓN DE UNA EXITOSA CAMPAÑA NO VIOLENTA. ES IMPORTANTE COMPRENDER QUE EL PODER POLÍTICO EN UNA SOCIEDAD PUEDE SER FLUIDO, Y QUE LOS INDIVIDUOS QUE CONFORMAN SOCIEDADES CONSTITUYEN UNA DE LAS FUENTES PRIMORDIALES DEL PODER POLÍTICO.

5. ¿Qué es el poder político?

‘El poder político es la totalidad de medios, influencias y presiones accesibles para lograr los objetivos de los que detentan el poder –incluyendo la autoridad, los recompensas y sanciones; especialmente los del gobierno, el estado y los grupos de la oposición’.

Gene Sharp, La Política de la Acción No Violenta

Al definir el poder de esta forma, el Dr. Gene Sharp resalta una idea central sobre el poder, hecha por el famoso sociólogo alemán Max Weber, que sugiere que aquellos que tienen el poder pueden afectar a los demás y al entorno en el que se encuentran, inclusive cuando existe oposición en contra de su forma de actuar. El poder que se basa en normas sociales, normas del tipo de las que asignan castigos o recompensas (sanciones) al comportamiento social, se llama autoridad. Para que el poder sea ‘efectivo’, debe ser percibido como legítimo por la mayoría de los que están sujetos a esa autoridad.



‘El poder es la habilidad de producir efectos intencionales’.

Bertrand Russell

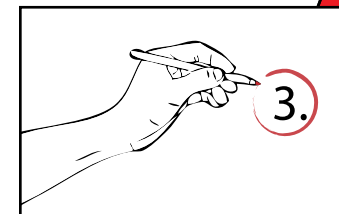
	ALTA AUTORIDAD	BAJA AUTORIDAD
ALTO PODER	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente democrático • Dictador popular 	<ul style="list-style-type: none"> • Secuestrador de aviones • Dictador impopular
BAJO PODER	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Nobel • Profesor 	<ul style="list-style-type: none"> • Niño • Personas recibiendo apoyo estatal

No puede cambiar una sociedad sin contar con el poder político necesario para implementar sus reformas. La lucha estratégica no violenta no consiste solamente en una lucha por ideales. Es una lucha por el poder político en la que el objetivo principal es hacer que su visión se convierta en realidad.

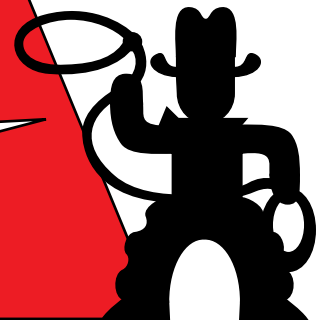
6. ¿Cómo ve usted al poder político?

Generalmente vemos al poder de la forma como el estado quiere que lo veamos, ¡como un monolito! Por lo tanto creemos que el poder es fijo y que nada puede cambiar, exceptuando los que están hasta arriba. Lo que el gobernante decide hoy, es la realidad para el pueblo mañana. Usted puede cambiar a la persona que está en la cima –eso se llama revolución– y sin embargo el mismo modelo permanece: aquel que ocupa la cima termina controlando el poder en la sociedad.

Ahora, la verdadera naturaleza del poder es muy diferente. En una sociedad, el poder cambia rápidamente. Puede volverse frágil y puede ser redistribuido, especialmente en regimenes no democráticos y en otras organizaciones altamente jerarquizadas. En últimas, el poder en una sociedad proviene de la obediencia de las personas. Y esas personas –cada una de las cuales es una fuente individual de poder– pueden cambiar de parecer y rehusarse a seguir órdenes.



CONSEJO:
¡Dios no otorga poder político, es el pueblo el que lo provee!



7. ¿Cuáles son las verdaderas fuentes del poder?

De acuerdo con Gene Sharp, las fuentes principales del poder político en las que se basan los tomadores de decisiones, instituciones, organizaciones y movimientos en una sociedad, incluye los elementos siguientes:

1. AUTORIDAD	Es la habilidad de enunciar mando y lograr someter al pueblo a dicho mando. Se construye despacio y pacientemente, y se pierde fácilmente al actuar de manera hipócrita, renegar de las promesas hechas, y no generar resultados positivos para la sociedad.
2. RECURSOS HUMANOS	Es el poder de la organización. En otras palabras, el gobernante cuenta con el NÚMERO de personas que trabajan en la organización o para el gobernante mismo.
3. HABILIDADES Y CONOCIMIENTO	Mientras más entrenado y hábil sea el pueblo (los recursos humanos) en una organización, será más eficiente y más capaz.
4. RECURSOS MATERIALES	Se refiere al dinero y a los otros elementos que sirven para aumentar las fuentes de poder. Estos recursos incluyen elementos como la capacidad de imprimir materiales, el espacio de oficinas, computadoras, el acceso a tecnología para la planeación y comunicación logísticas y el control de otros recursos escasos.
5. SANCIONES	Actualmente es el miedo a las sanciones lo que hace que este sea importante. Si una organización puede castigar efectivamente a uno de sus detractores y provocarle miedo, entonces tiene poder. Si otros en esa sociedad perciben el castigo de otros como legítimo, entonces tiene más poder. En términos de una campaña no violenta, el aspecto del poder se relaciona directamente con la habilidad que la organización muestre de manera creíble, persistente y pública la forma como el régimen abusa de los derechos humanos básicos y de los derechos civiles. Esto crea una forma de castigo (sanción), que el movimiento no violento puede usar en contra del uso ilegítimo de la fuerza por parte del régimen.
6. EL FACTOR INTANGIBLE	Es el grupo de factores psicológicos, tradicionales, culturales, religiosos y a veces ideológicos (por ejemplo los hábitos, actitudes y sentimientos de responsabilidad) que pueden inducir al pueblo a obedecer y ayudar a los gobernantes. Estos factores usualmente deben su existencia a algún tipo de combinación entre la religión y la cultura, o convenciones sociales como es la tradición de obedecer a personas en uniforme o a representantes de autoridades religiosas.

1. CASO DE ESTUDIO: El Conserje

Tras los ataques terroristas del 11 de Septiembre en los Estados Unidos, era crucial que los líderes del país tomaran decisiones estratégicas. De acuerdo con los procedimientos de emergencia de seguridad nacional, el Presidente Bush se encontraba volando en su avión, el Air Force One, y su gabinete estaba reunido en un bunker bajo tierra en algún lugar cerca de Washington D.C. Las caras de todos cargaban la misma seriedad que los temas que enfrentaban los líderes del país y sus decisiones que estaban a punto de tomar, tendrían efectos en el mundo entero...

CONSEJO

¡Aquellos que controlan las fuentes del poder pueden controlar el ejercicio de este!



Ahora, imagine que el aire acondicionado del lugar en el que la reunión tenía lugar se averiara. No es posible tener una reunión por más trivial que sea, a inicios del mes de Septiembre, debido al clima de Washington D.C., debido al calor y la humedad. La única persona que posee las habilidades y los conocimientos para reparar el aire acondicionado es el conserje –un NERVIOSO hombre de edad madura, escasa educación, y mal pagado... El es un individuo que puede decidir reparar el sistema de aire acondicionado, pero también puede REHUSARSE a hacerlo.

¿Entonces, quien es el hombre más poderoso del mundo en ese preciso momento? Por supuesto que si esta no fuera una emergencia, muchas otras personas además del conserje podrían reparar el aire. Así, en la medida que el número de personas que deciden retirar su consentimiento aumenta, aumenta también su potencial de ejercer el poder político; y el efecto de la elección colectiva que realizan se vuelve más grande que la suma de gestos morales individuales.

Mientras que analiza su sociedad usando el marco de las fuentes de poder, piense también en cuales son los indicadores de poder en una sociedad.

IMPORTANTE:

Estos tres indicadores pueden superponerse, pero son analíticamente muy útiles:

TOMA DE DECISIONES

Tienen poder aquellos que formulan políticas públicas, económicas y de otro tipo, y decisiones por la sociedad como importantes

INFLUENCIA

Los poderosos tienen la habilidad de influenciar los puntos de vista del pueblo en lo que concierne a temas importantes.

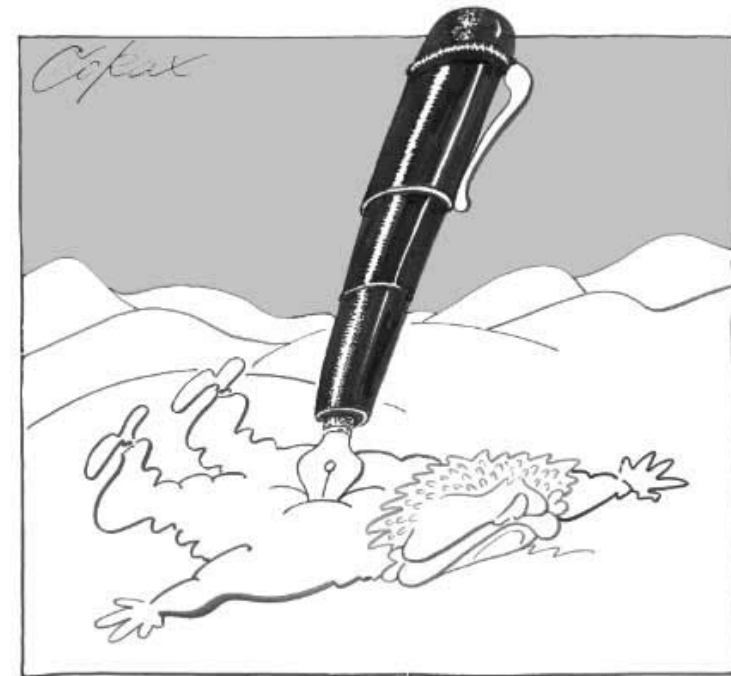
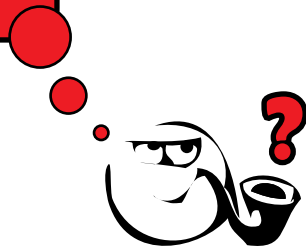
REPUTACION

Aquellos que vemos como poderosos tienen poder, por definición. Esto se relaciona con el concepto de autoridad (ver la sección anterior '¿Qué es el poder político?')

Adaptado de Dahl, Robert, 'Análisis Político Moderno'

PREGUNTAS QUE DEBE FORMULARSE:

1. ¿Cómo se percibe el poder en su sociedad?
2. ¿Existe la posibilidad de que el poder cambie de un grupo a otro (y si no por qué)?
3. ¿Cuales son las fuentes más transparentes de poder en su sociedad?
4. ¿Tiene su movimiento acceso a fuentes de poder? ¿Cuáles son esas?
5. ¿Cuál es la naturaleza de la autoridad de su gobernante?





3

Los Pilares De Apoyo:
¿Como Se Expresa El Poder?

Los Pilares De Apoyo: ¿Como Se Expresa El Poder?

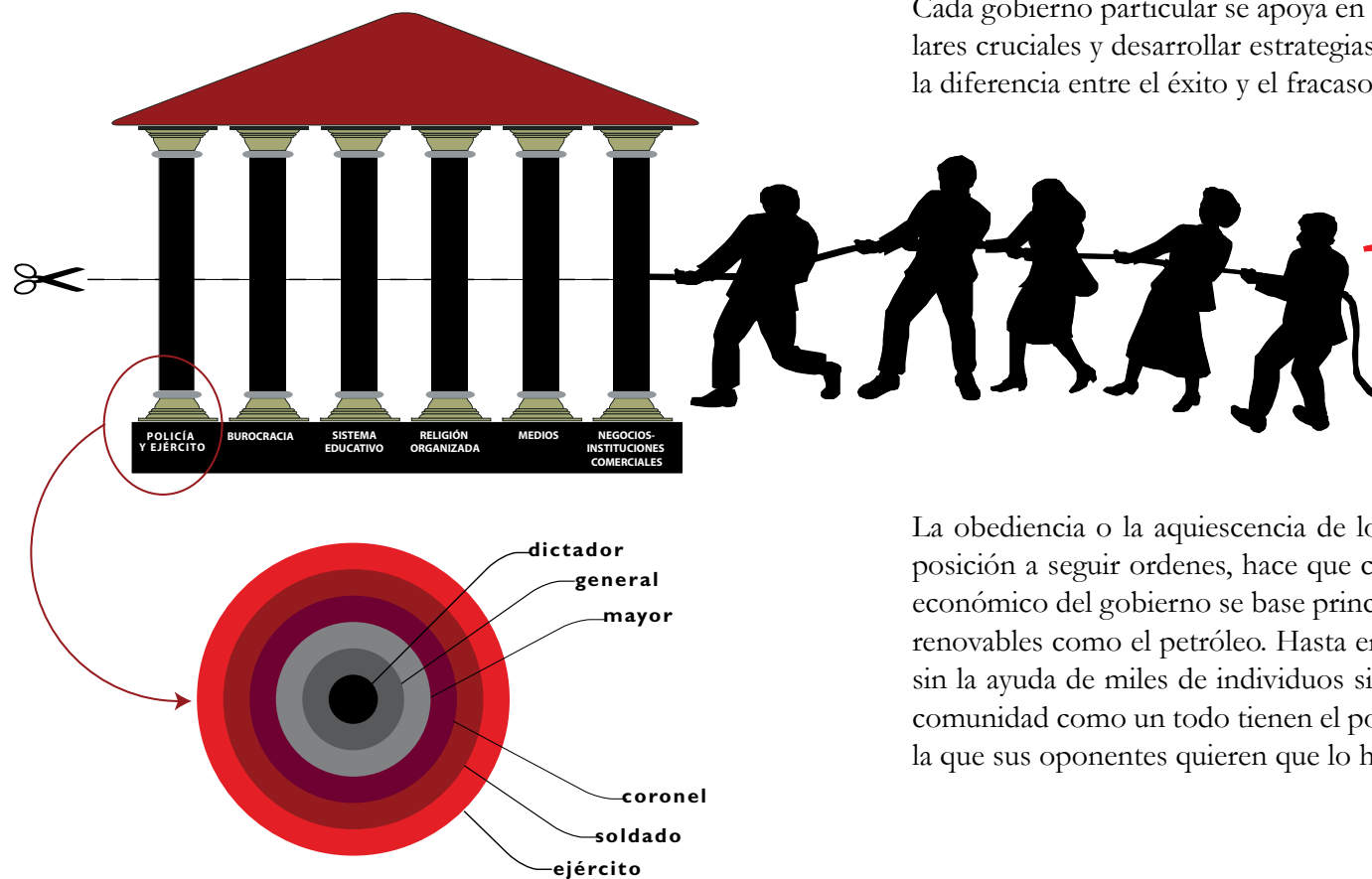
'POR SI SOLOS, LOS GOBERNANTES NO PUEDEN RECOLECTAR IMPUESTOS, IMPONER SUS LEYES REPRESIVAS, MANTENER EL TRANSPORTE PÚBLICO A TIEMPO, PREPARAR LOS PRESUPUESTOS NACIONALES, DIRIGIR EL TRÁFICO, ADMINISTRAR LOS PUERTOS, IMPRIMIR DINERO, REPARAR LAS CARRETERAS, MANTENER LOS MERCADOS ABASTECIDOS, FABRICAR ACERO, ENSAMBLAR COHETES, ENTRENAR A LA POLICÍA Y EL EJÉRCITO, IMPRIMIR ESTAMPILLAS POSTALES, U ORDEÑAR UNA VACA. ES EL PUEBLO EL QUE PROVEE ESOS SERVICIOS A TRAVÉS DE UNA VARIEDAD DE ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES. SI EL PUEBLO DEJARA DE PROVEER ESTOS SERVICIOS, EL GOBERNANTE NO PUEDE GOBERNAR'.

GENE SHARP · THE POLITICS OF NONVIOLENT ACTION ·

8. ¿Cómo se expresa el poder dentro de la sociedad?

El poder en la sociedad se expresa ampliamente a través de instituciones y organizaciones. La mayoría de los individuos no ejercen el poder ellos mismos, sino que las instituciones compuestas por grupos de personas, son los que pueden ser persuadidos en cambiar su punto de vista y retirar su apoyo de manera colectiva.

Estas instituciones que sostienen las estructuras de poder, son llamados los Pilares de Apoyo. Si las personas que conforman esos pilares comienzan a retirar su apoyo, entonces el gobierno o el oponente, se comenzará a colapsar.



9. ¿Cómo opera la estructura del poder?

Al interior de cada sociedad, podemos identificar varios pilares de la apoyo. Estos pueden incluir:

- la policía, el ejército, y otras estructuras coercitivas
- las comisiones judiciales y electorales, así como otros profesionales de elite
- el servicio civil (la burocracia) y otros especialistas y expertos técnicos
- el sistema educativo y otras estructuras que producen y controlan conocimiento
- la religión organizada y otras instituciones respetadas tradicionalmente
- los medios y aquellos que manejan la difusión de información al público
- la comunidad de negocios y todos aquellos que manejan el sector financiero y económico

Cada gobierno particular se apoya en unos pocos pilares cruciales. El identificar los pilares cruciales y desarrollar estrategias multi-nivel que debiliten los pilares puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de su lucha no violenta.

CONSEJO:

¡La tarea primordial de las campañas no violentas es sacar a los individuos de los pilares de apoyo!

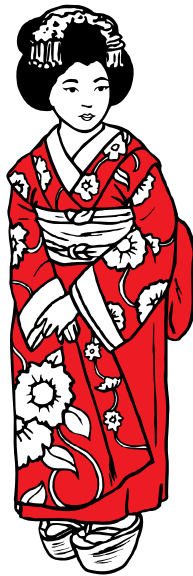
La obediencia o la aquiescencia de los individuos y de manera más específica, su disposición a seguir órdenes, hace que cada pilar sea funcional, inclusive cuando el poder económico del gobierno se base principalmente en una industria única o en recursos no renovables como el petróleo. Hasta en estos casos, la pirámide no puede tenerse en pie sin la ayuda de miles de individuos siguiendo órdenes. Por lo tanto, los individuos y la comunidad como un todo tienen el poder de retirar su apoyo, y no actuar en la forma en la que sus oponentes quieren que lo hagan.

10. ¿Por qué obedece el pueblo?

La obediencia es un concepto crucial para las luchas estratégicas no violentas. Existen varias razones importantes por las que el pueblo obedece a los tomadores de decisiones. Con una comprensión clara de porqué el pueblo obedece, un movimiento puede promover de manera más efectiva la desobediencia civil a leyes injustas. Además, comprender las razones por las que la gente obedece provee de argumentos muy poderosos a la creencia común de que 'la obediencia es simplemente natural'.

Los seres humanos no están genéticamente predispuestos a la obediencia, sino a vivir en comunidad, en una sociedad en la que existen buenas razones para respetar voluntariamente a las leyes y tradiciones. Pero cuando el respeto es forzado y la obediencia exigida por un gobierno por medio de amenazas y sanciones, y no consenso popular, la obediencia es menos estable.

¿Por qué se considera que la obediencia es el eje central del poder? La respuesta es sencilla, si el pueblo no obedece, los tomadores de decisiones no pueden implementar sus decisiones. La estrategias de no violencia están basadas en ese tipo de reflexiones. Los mecanismos y los métodos de la lucha no violencia, al ser llevados a cabo por medio de acciones políticas y de campañas, son dirigidos exclusivamente hacia el retiro del apoyo del pueblo a su oponente.



CONSEJO:

¡La obediencia es el eje central del poder político!



'Desfile militar en India en 1930. Un clásico ejemplo de la teatralidad de la expresión de obediencia, con el fin de acrecentar la autoridad pública del régimen colonial'.

PREGUNTAS QUE DEBEN FORMULARSE:

1. ¿Cuales son los pilares de apoyo con los que cuenta el régimen actual que gobierna a mi país?
2. ¿Cuales son los pilares cruciales para la supervivencia de mi oponente?, y ¿Cuales son los pilares cruciales para la supervivencia de mi movimiento?
3. ¿En qué se basa la lealtad de aquellos que trabajan en estas instituciones y organizaciones tan importantes?
4. ¿Cómo podemos acercarnos a esta gente?
5. ¿Cuáles son las razones primordiales por las que estos individuos obedecen al gobierno?



Resumen de la Sección:

Al Comenzar

Una vez que ha entendido la naturaleza del poder político y las maneras por las cuales el poder es expresado – a través de instituciones y organizaciones (llamamos las instituciones y organizaciones claves “pilares de apoyo”)- y que la obediencia se encuentra en el centro del poder político, puede pasar de la teoría de la no violencia estratégica a tomar los primeros pasos prácticos hacia la aplicación de dicha teoría.

Como en cualquier operación seria, sus actividades más importantes estarán relacionadas con la planeación y la evaluación. La planeación es el primer requisito para poder mantener cualquier acción mayor, como una campaña, organizada. Sin una planeación apropiada, su campaña es únicamente una serie de suposiciones y su éxito dependerá de su suerte. Cada aspecto de su campaña deberá estar planeado antes de ser implementado, desde la estrategia general de recaudación de fondos y organización comunitaria hasta las relaciones con los medios.

Una de las cuestiones más importantes es el planear una comunicación dirigida. A través de una comunicación dirigida, usted podrá persuadir a las personas en su sociedad a cambiar su punto de vista, a prestar atención a sus actividades y, eventualmente, a unirse a su causa. Esta sección le ofrece varias herramientas útiles para planear actividades relacionadas con la comunicación y acciones públicas.

Capítulo 4:

Evaluación de Capacidades y Planeación

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Por qué evaluamos capacidades?
- ¿Que es un análisis FODA?
- ¿Por qué necesitamos un plan?

Los temas principales incluyen:

- Luchas exitosas y que han fracasado
- Tres conceptos fundamentales de la Acción Estratégica No Violenta (SNVA por sus siglas en inglés):
 1. Análisis estratégico de fuerzas y debilidades
 2. Planeación
 3. Jamás enfocarse en intenciones, si no en capacidades

Capítulo 5:

Habilidades de Planeación:**El Formato del Plan**

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Cuáles son las preguntas principales en esta lucha?
- ¿Quién hará qué, cuando, cómo, dónde y por qué?
- ¿Cómo usamos el formato del plan?

Los temas principales incluyen:

- La importancia de planear y el “Discurso de los 10 minutos”
- La Modelo del Formato del Plan

Capítulo 6:

Targeted Communication: Message Development

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Cómo planeamos la comunicación?
- ¿Cómo nos enfocamos a nuestra audiencia?
- ¿Cuál es nuestro mensaje?
- ¿Cómo desarrollamos nuestro mensaje?

Los temas principales incluyen:

- Definición de una comunicación dirigida
- Selección de audiencias “blanco”
- Definición de mensaje

Capítulo 7:

Let The World Know Your Message: Performing Public Actions

Preguntas para enmarcar el capítulo

- ¿Qué es una acción pública?
- ¿Cómo planeamos una acción pública?
- ¿Cómo ponemos a nuestro adversario en un dilema?

Los temas principales incluyen:

- Planeación de acciones publicas
- Acciones que causan dilema y como aprovecharlas





4

Evaluación De Capacidades Y Planeación

Evaluación De Capacidades Y Planeación

LA PLANEACIÓN ES EL PRIMER PASO ESENCIAL PARA CONDUCIR UNA LUCHA NO VIOLENTA. EL PRIMER PASO EN LA ELABORACIÓN DE SU PLAN ES REALIZAR UNA EVALUACIÓN DETALLADA DE SUS CAPACIDADES Y LAS DE SU ADVERSARIO, Y LUEGO DESARROLLAR UN PLAN PARA SU CAMPAÑA BASADO EN PARÁMETROS REALISTAS.

SI CONOCES A TU ENEMIGO, Y TE CONOCES A TI MISMO, CONOCERÁS EL RESULTADO DE MIL BATALLAS. · SUN TZU, *EL ARTE DE LA GUERRA* ·

11. ¿Por qué necesitamos evaluar capacidades?



Sun Tzu, famoso estratega en la antigua China

Tanto como usted no salta al agua antes de verificar la temperatura de esta, usted no debe comenzar una lucha no violenta sin antes examinar las condiciones del campo. Evaluar las capacidades es la etapa en la que muchos nuevos a la lucha no violenta cometen errores. Subestimar al adversario o sobreestimar sus propias fortalezas hace de su plan de acción algo poco realista, y por lo tanto, hace que sus metas sean inalcanzables. Una de las cosas más importantes es distinguir entre intenciones y capacidades.



CONSEJO:
¡Jamás enfocarse en intenciones, si no en capacidades!

EXEMPLO: Distinguir entre intenciones y capacidades

Intenciones	Capacidades
Quiero cenar en un restaurante elegante.	Solo tengo dinero para comprar comida rápida.
Queremos organizar una protesta masiva.	Únicamente tenemos algunas docenas de afiliados.
El adversario quiere arrestar a todos los líderes de la oposición.	El adversario tiene información limitada acerca del liderazgo de oposición.

Piense por un momento como una tendera, tratando de decidir que es lo que va a vender en su tienda. Tendría que pensar al menos en dos cosas: uno, ¿qué compran las personas en su tienda? y dos ¿cuánto le costará comprar esa mercancía?

De manera similar, podemos adquirir mayor entendimiento, al enfocarnos en la demanda de acción pública individual y en los recursos necesarios que proporcionar para dicha acción.

Para estimar la demanda de acción no violenta, considere los factores siguientes:

- Los beneficios individuales de cada participante: cuando el beneficio individual es percibido como bajo, aunque el beneficio social sea alto, la demanda tendrá la tendencia a ser baja (¡regresaremos a este punto mas tarde!).
- Alternativas disponibles a la participación: cuando una persona cree que hay muchas otras alternativas que pueden sustituir la acción no violenta, su demanda por dicha acción tenderá, otra vez, a ser baja.

Para tener un conocimiento aproximado de la habilidad para generar acción no violenta, considere estos factores:

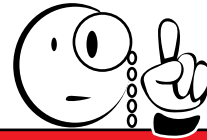
- El costo de organizar es más alto cuando el número de participantes y de personas afectadas es grande.
- La cobertura geográfica de los activistas: aunque el numero de los activistas sea grande, si están concentrados (en ciudades o en una región), sus habilidades para generar algunas acciones, como una acción nacional, son limitadas.
- Recursos: incluyen el tiempo requerido para organizar e implementar una acción, así como los recursos humanos y materiales necesarios (volveremos a estos puntos en los capítulos 9-11).

Evalúa tus capacidades y las de tu adversario cuando pienses en la demanda y oferta de acción (Adaptado de Paul Heyne, *The Economic Way of Thinking*)

12. ¿Qué es un análisis FODA?

Con una buena evaluación de las capacidades, que toma en cuenta los beneficios y costos de tomar acciones específicas, tanto para su organización, usted puede pasar al siguiente nivel. Un análisis FODA es una herramienta para evaluar a su organización y a su entorno. Es la primera etapa de la planeación y ayuda a la organización a enfocarse en los temas clave. FODA son las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos. Oportunidades y amenazas son factores externos. Lo que hace que un análisis FODA sea particularmente eficaz es que con un poco de análisis, puede descubrir oportunidades de las cuales puede sacar provecho al estar mejor posicionado. Y al entender sus debilidades, podrá eliminar las amenazas que hubieran podido tomarlo desprevenido.

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ventajas tiene? • ¿Qué hace bien? • ¿A cuáles recursos relevantes tiene usted acceso? • ¿Cuáles son las fortalezas que otros perciben en usted?
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde están las oportunidades positivas que se le están presentando? • ¿Qué tendencias positivas conoce? • ¿Existen aliados potenciales en su entorno?
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué puede mejorar? • ¿Qué hace usted mal? • ¿Qué debe evitar?
Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué obstáculos se enfrenta? • ¿Qué está haciendo su adversario? • ¿Podrían sus debilidades poner en riesgo a su movimiento?



IMPORTANTE:

Evalúe cuidadosamente y actúe de manera estratégica, ya que los recursos son escasos tanto para usted, como para su adversario.

Existen 5 reglas en el análisis FODA:

1. Sea realista cuando evalúe las debilidades y fortalezas de su organización.
2. Su análisis deberá distinguir entre el estado actual de su organización y el estado en el que pudiera estar en el futuro.
3. Sea específico. Evite “áreas grises” o cualquier ambigüedad cuando le sea posible.
4. En su análisis, siempre compare su postura con la de su adversario, por ejemplo, si es inferior o superior a su adversario.
5. Asegúrese de que su FODA sea corto y sencillo. Tras considerar todos los ángulos, condense y organice su análisis cuidadosamente.

13. ¿Por qué necesitamos un plan?

La planeación es la manera crucial a través de la cual una acción mayor, como una campaña, se mantendrá organizada. La Sección, Manejar una Campaña No Violenta, cubre estos temas a fondo y enseña cómo, sin una planeación adecuada, su campaña es sólo una serie de especulaciones, y su éxito, por lo tanto, depende de su suerte. Todo aspecto de su campaña debe de estar planeado antes de ser implementado, desde la estrategia hasta la recaudación de fondos, movilización comunitaria y cobertura mediática. Por lo tanto, es necesario desarrollar una planeación multi-nivel para un movimiento no violento.



El éxito consiste en pasar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo.
Sir Winston Churchill

CASO DE ESTUDIO: OTPOR, Serbia 2000. Niveles de planeación desarrollados a finales de 1999

Tras el bombardeo de la OTAN en Serbia y Montenegro en el verano de 1999, el régimen de Milosevic trató de consolidar su poder y desacreditar a todos sus adversarios como traidores y mercenarios de los países que participaron en el bombardeo. Muchos partidos pro-reforma no estuvieron de acuerdo con tener una plataforma política estable y coherente. Estos factores ayudaron a crear el espacio para un movimiento no-partidario para movilizar al público. OTPOR llenó este espacio de manera muy visible en el 2000, pero esto pudo ser posible únicamente por que la planeación que tuvo lugar en el otoño de 1999.



La siguiente tabla nombra los elementos clave de la estrategia y tácticas de OTPOR, los planes fueron desarrollados para cada nivel, desde una estrategia maestra hasta las tácticas individuales.

<p>1. Estrategia Maestra</p>	<p>¿Cómo vamos a ganar esta lucha?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • montar movimientos hasta las elecciones • lanzar una campaña a tres niveles-negativa para el adversario, positiva para la oposición y salir a votar (GOTV por sus siglas en inglés) • prepararse para un fraude electoral, al organizar una huelga general y una toma de gobierno no violenta a través de aliados clave 	
<p>2. Estrategia</p>	<p>Seleccionar las arenas más importantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • movilizar a los jóvenes, hacer reclutamientos masivos y aliarse con las ONGs y la oposición • comunicarse a través de un símbolo • permanecer en la ofensiva 	
<p>3. Tácticas</p>	<p>Escoja batallas que puede ganar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • acciones públicas de bajo costo pero con alto impacto, teatro callejero, huelgas estudiantiles, • boicot de medios publicitarios oficiales usados por el régimen como vías de propaganda 	

Manejar una campaña es como manejar un negocio. Para tener éxito, usted debe hacerse dos preguntas: la primera “¿Hacia dónde vamos?”, y la segunda “¿Cómo vamos a llegar allá?”. Su visión responderá a la primera pregunta y su estrategia a la segunda. En los momentos de tensión dentro de su campaña, estará muy ocupado para planear una estrategia o tácticas- y dependerá del plan que creó para determinar el siguiente curso de sus acciones. Queda claro que las campañas cambian continuamente, y su plan es un documento que evoluciona. Sin embargo, le ofrecerá los cimientos para todos sus esfuerzos.



<input checked="" type="checkbox"/> SIEMPRE	<input type="checkbox"/> NUNCA
<ul style="list-style-type: none"> • efectúe evaluaciones realistas • enfóquese en sus capacidades, no en sus intenciones • obtenga apoyo para su plan entre sus afiliados • determine su(s) objetivo(s) • defina los objetivos que le ayudarán a alcanzar su(s) objetivo(s) • sea flexible y adaptable • aproveche las oportunidades • aprenda de sus errores 	<ul style="list-style-type: none"> • subestime a su adversario • sobreestime sus capacidades • asuma que los recursos son ilimitados

18 Jan 05

Tactics Queue

Unemployment: Very High

Inflation: Very High

90 (26)

29



A. Thomas



B. Freiburg



T. Odo



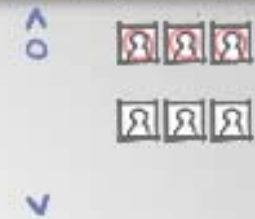
W. Devigne



L. Lilly



R. Lundgren



View Completed

View **Current/Future**

Tactic Name/Coordinator

Start - End date



- Organize Concert - Rocha Town Square
Beth Freiburg
- Train (Nonviolent Intervention) - Infeliz Bulletin
Tessa Odo
- Wear Symbol - University of Infeliz
Winston Devigne
- Publish Website -
James Brooke
- Recruit Character - Arthur Gillscar
Anthony Thomas
- Charity - Advogado Textile Workers
Leona Lilly

Start - End date	Gold	Person
18 Jan 05 - 26 Jan 05	17	6
18 Jan 05 - 28 Jan 05	5	2
18 Jan 05 - 19 Jan 05	10	5
18 Jan 05 - 19 Jan 05	10	2
15 Jan 05 - 20 Jan 05	1	1
15 Jan 05 - 26 Jan 05	20	5

Postpone

Rush

Delete

Discontinue

Copy

5

Habilidades De Planeación:
El Formato De Plan

A FORCE MORE POWERFUL

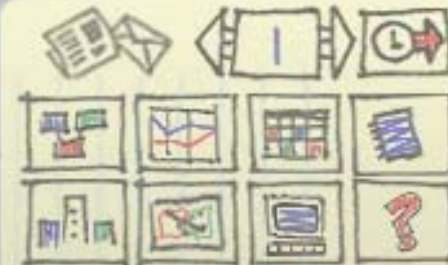


Winston Devigne

Occupy Building
31 Jan 05



Court

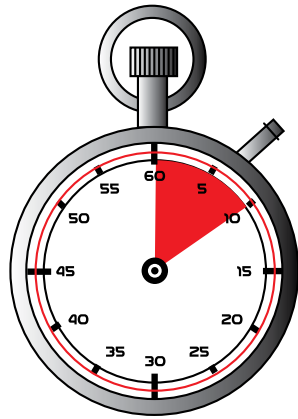


Habilidades De Planeación: El Formato De Plan

DADO QUE PLANEAR ES EL PRIMER Y MÁS IMPORTANTE PASO QUE SU CAMPAÑA, O CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD MAYOR, NECESITA PARA MANTENERSE ORGANIZADA, NECESITARÁ UNAS INSTRUCCIONES PRECISAS Y BREVES PARA EL “¿CÓMO?”, EN CADA NIVEL DE SU PLANEACIÓN, DE LO ESTRATÉGICO A LO TÁCTICO. EN EL CAMPO DE LOS NEGOCIOS ES BIEN SABIDO QUE “UN PRODUCTO NO PUEDE VENDERSE SI NO SE PUEDE PERSUADIR EN 10 MINUTOS A UN COMPRADOR POTENCIAL QUE ES NECESARIO COMPRARLO”. DE LA MISMA MANERA, ES CRUCIAL PARA LOS MOVIMIENTOS NO VIOLENTOS MANTENER SUS DOCUMENTOS DE PROGRAMA Y OPERACIÓN BREVES, Y ESTRUCTURARLOS EN UN FORMATO ESTANDARIZADO QUE ASEGURE LA CLARIDAD EN LOS PROPÓSITOS, ACCIONES POR TOMAR Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.

14. ¿Cuáles son las preguntas principales en una lucha?

El modelo del “formato de plan” apoya cada nivel de la campaña. Puede ser usado tanto en acciones específicas como en campañas con múltiples acciones y varios frentes. Responde a las preguntas más importantes que el lector necesita saber:



“Un producto no puede venderse si no se puede persuadir en 10 minutos a un(a) comprador(a) potencial que es necesario comprarlo”

- ¿Cuál es el entorno actual en el que sus acciones planeadas se llevarán a cabo?
- ¿Qué se necesita hacer (actividad(es) planeada(s))?
- ¿Cómo las va a lograr (concepto de operación)?
- ¿Qué tareas o asignación de responsabilidades necesitan ser identificadas?
- ¿Qué información es esencial con respecto al apoyo y a la comunicación?
- ¿Qué va a hacer su adversario para detenerle?

Deberá estar por escrito de manera clara, concisa y usando un lenguaje sencillo.

15. ¿Quién hará qué, cuándo, cómo, dónde y por qué?

Una característica compartida entre los movimientos exitosos es buena organización en su trabajo. La clave para una buena planeación es el prestar atención a los detalles. Para cualquier actividad que se proponga, es necesario responder a la siguiente pregunta: ¿Quién hará qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Porqué?

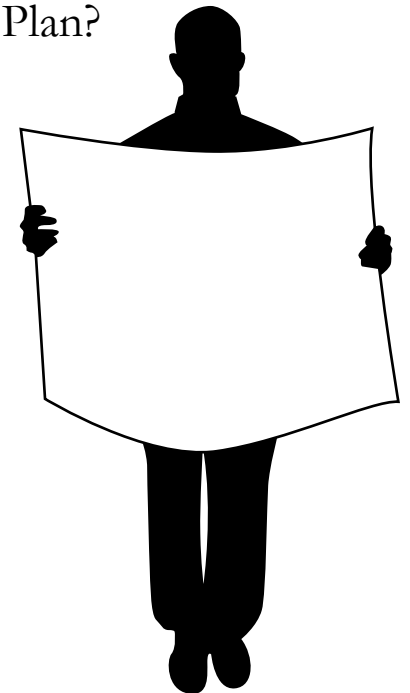
1. Un plan claro que sus activistas podrán entender, al leerlo por primera vez; y
2. Con el Documento del Formato de Plan, un movimiento puede aumentar la capacidad de cada activista para comunicar las ideas del movimiento dentro de sus propias comunidades locales.

Otra ventaja importante para la organización es que el plan sirve como una herramienta de control interno, que revela las capacidades presentes de la organización y los cambios que serán necesarios dentro de la organización para acentuar dichas capacidades.

Tener un formato de planeación claro, orientado hacia los que ejecutan las tareas, ofrece dos ventajas principales:

16. ¿Cómo usamos el Formato de Plan?

El formato del plan deberá contar con 5 secciones, y cada sección deberá ser tan breve y clara como sea posible. Con excepción de los documentos que describan una campaña en su totalidad, las secciones serán del largo de un párrafo aproximadamente y cabrán en dos páginas a máquina.



UNA MUESTRA DEL FORMATO DEL PLAN APARECE A CONTINUACIÓN.

Párrafo del formato del plan:	Contenido:
I Situación	Describe las actividades actuales relevantes del adversario y de la oposición no violenta en el área en donde las actividades planeadas ocurrirán.
II Misión	Establece de manera clara y concisa: <ul style="list-style-type: none"> • Por qué la actividad es importante (por ejemplo, para protestar en contra de la censura de prensa) • Cómo la actividad se llevará a cabo (por ejemplo, protestas públicas) • Cuándo y dónde tendrán lugar (por ejemplo, a medio día enfrente de la estación de televisión estatal) • Quién hará qué (por ejemplo, los estudiantes leerán noticias recaudadas de manera independiente frente a las cámaras)
III Ejecución	Describe cómo y cuándo la campaña no violenta o acción se desarrollará, de principio a fin. <ul style="list-style-type: none"> • Si usted está manejando una campaña completa, esta sección identifica todas las fases, incluyendo la preparación y los objetivos intermedios. Las fases se pueden basar en tiempos o en eventos.
IV Administración y Logística	Identifica qué apoyo administrativo y logístico está disponible y cómo obtenerlo. <ul style="list-style-type: none"> • Nombra las necesidades materiales y de recursos humanos (cuándo y quién), por ejemplo, pueden haber financiamiento, materiales impresos, películas, u oradores y presentadores disponibles para apoyar eventos GOVT.
V Coordinación y Comunicación	Explica el proceso de: <ul style="list-style-type: none"> • Quién coordinará entre y dentro de los grupos participantes en la campaña y/o en las actividades locales, y cuándo se hará. • Qué es lo que se va a comunicar. • Cómo dicha comunicación se logrará. Esto puede incluir los números de teléfono, direcciones de correo electrónico, mensajeros, etc.

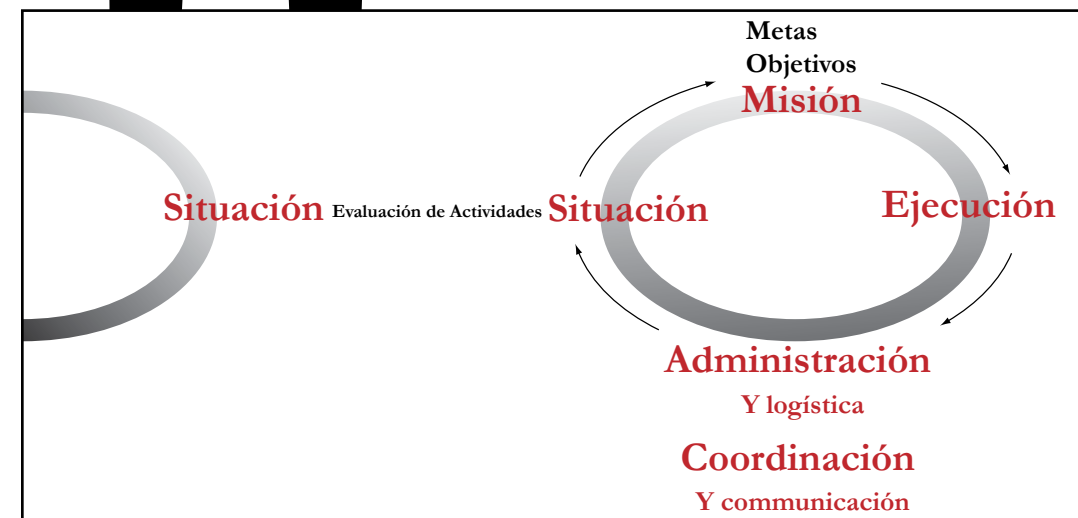
CONSEJO:

¡Insítita en que el formato sea usado en la etapa de planeación y en sus juntas con otros!



Puede comparar el formato del plan a un ciclo o un círculo.

La situación está al inicio del círculo, y conlleva a la definición de la misión, la cuál cuenta con metas y objetivos para cada meta. La ejecución delinea cómo cada meta se alcanzará y esto lleva a la administración y coordinación. La evaluación cierra el círculo, y aunque no es parte del formato del plan, es un componente que conecta diferentes situaciones: podemos aprender algo de valioso de cada plan, acerca de nuestra organización y de nuestro adversario.



CONSEJO:

¡Organice primero una lluvia de ideas y luego toda la información relevante para su plan!



Ejemplo de Misión:

El Comité para la Promoción de Elecciones Libres y Justas iniciará el 1ero de Junio de 2006 una campaña no violenta de movilización pública, para establecer un gobierno democrático y:

- Apoyar y votar por candidatos pro reforma democrática en las elecciones parlamentarias
- Prevenir acciones fraudulentas en los conteos electorales
- Establecer un comité de “huelga nacional” para imponer sanciones no violentas contra los adversarios en el evento de que ocurran fraudes electorales
- Preparar el establecimiento de un nuevo gobierno democrático

CASO DE ESTUDIO: Planificación en Etapas para la Ejecución usando un Formato de Plan: planear la campaña para Salir a Votar (GOTV por sus siglas en inglés) en tres fases:

Durante la Fase I (fase de preparación): delinear en tareas los elementos de capacitación de la organización para preparar un currículum y educar al grupo de líderes que llevará la campaña GOTV en cada distrito electoral.

Durante la Fase II (fase intermedia): formación GOTV en cada distrito electoral que llevarán a cabo los líderes capacitados.

Durante la Fase III (fase de ejecución): los activistas capacitados darán asistencia directa para traer al electorado a las casillas, reportarán los resultados periódicamente a lo largo del día, y anunciarán los resultados electorales finales a media noche.

La campaña GOTV de OTPOR para las elecciones presidenciales en Septiembre del 2000 consistió de estos tres fases. El tener la estructura armada para lanzar la fase de preparación rápidamente fue decisivamente importante. A diferencia de la mayoría de los partidos pro-reforma en Serbia, OTPOR invirtió en la mejora continua de las capacidades de su voluntariado, (ver Capítulo 14), y estableció relaciones de trabajo con ONGs domésticas e internacionales, las cuáles pudieron ofrecer capacitación valorable y experiencia, cómo conducir encuestas de salida e información acerca de los estándares legales domésticos e internacionales para votar de manera justa. Un acercamiento similar, pero en circunstancias menos represivas, tuvo éxito en la Campaña GOTV en Eslovaquia, OK '98, la cuál movilizó a suficientes civiles como para sacar a través de votaciones al Primer Ministro Vladimir Meciar. Tanto en Georgia en el 2003 como en Ucrania en el 2004, las campañas GOTV tuvieron éxito.

**NO OLVIDE:**

Si un plan llama a un boicot nacional de los medios del régimen, pero la organización únicamente cuenta con activistas en algunas regiones, entonces el plan tendrá que ser modificado o la organización deberá de desarrollar un plan de reclutamiento de afiliados a través del país.

El movimiento puede traer elementos de la realidad al plan, o llevar elementos del plan a la realidad.

P L A N

N



CONSEJO:
¡Divida su plan en fases!

6

Comunicación Dirigida:

Desarrollo Del Mensaje



Comunicación Dirigida: Desarrollo Del Mensaje

EXISTE UN PROVERBIO EN INGLÉS ANTIGUO QUE DICE: "LA PLUMA ES MAS FUERTE QUE LA ESPADA". SI ESTAS PALABRAS FUERAN ESCRITAS EL DÍA DE HOY, ES POSIBLE QUE LA VERSIÓN SERÍA "LA PALABRA ES MAS FUERTE QUE LOS EJÉRCITOS". LA COMUNICACIÓN DIRIGIDA PUEDE ATRAER A LAS PERSONAS A SU MISIÓN Y, EVENTUALMENTE, INSPIRARLAS A TOMAN ACCIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL. UNA COMUNICACIÓN DIRIGIDA EFECTIVA REQUIERE DE CUATRO ELEMENTOS: IDENTIFICACIÓN DE UN OBJETIVO, UN MENSAJE, UN MENSAJERO Y UN MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN.

DEBES SER EL CAMBIO QUE DESEAS VER • MAHATMA GANDHI •

17. ¿Cómo planeamos las comunicaciones?

Hasta ahora hemos aprendido cómo el poder opera a través de pilares de apoyo, cómo evaluar las capacidades del movimiento y las del adversario, y cómo desarrollar un plan de acción basado en dicha evaluación (Capítulos 4 y 5). Elaborar un plan de comunicación es muy similar a hacer el plan para una campaña o una acción pública.

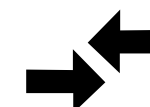
Si queremos movilizar al público en contra de la represión, nuestra comunicación con en público deberá estar planeada cuidadosa y precisamente, y estar muy dirigida. Las metas de una comunicación dirigida incluyen:



- CAMBIA LA OPINIÓN PÚBLICA SOBRE UN TEMA
- CAMBIAR LAS COSTUMBRES Y EL COMPORTAMIENTO DEL PÚBLICO EN RELACIÓN A ESTE TEMA

Para alcanzar estas metas, necesitará decidir en quién quiere tener un impacto (el objetivo), qué se debe decir (el mensaje) y cómo comunicar las cosas que deben ser dichas (el mensajero). También necesitará saber el efecto que su mensaje y mensajero están provocando, para así poder ajustar sus acciones (retroalimentación).

1. EL OBJETIVO 2. EL MENSAJE 3. EL MENSAJERO 4. RETROALIMENTACIÓN



18. ¿Cuál nuestra audiencia objetivo?

La experiencia enseña que si un movimiento no violento se comunica con cuatro audiencias objetivo principales, incrementa sus posibilidades de obtener apoyo para sus metas.

GRUPO	LOS MIEMBROS INCLUYEN:	QUIERE QUE ESTE GRUPO:
Miembros y adeptos	Personas que apoyan su organización de manera activa o pasiva	<ul style="list-style-type: none"> • Sea audaz, y esté motivado y listo para actuar • Acepte riesgos en vistas a los objetivos y metas del movimiento
Audiencia extendida	Un rango más amplio, que va desde la oposición y sus afiliados, hasta los sindicatos estudiantiles, y grupos que comparten los valores del movimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Sea receptivo a su mensaje para poder atraer al mayor número de individuos posible, incluyendo a las personas que apoyan a su propio adversario
Aliados Potenciales	"El resto de la oposición", incluyendo a cada grupo socialmente activo que tenga valores similares, un compromiso similar a un enfoque no violento, y cualquier tipo de infraestructura notoria	<ul style="list-style-type: none"> • Se convierta en aliado activo dentro de una coalición amplia, que sea capaz de llegar a compromisos y permanecer junto hasta que las metas estratégicas de cada grupo sean alcanzadas
Audiencias Internacionales	ONGs Internacionales que promuevan los derechos humanos, medios extranjeros, y otros gobiernos y la comunidad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y apoye su misión • Limite y sanciones las acciones represivas de su adversario

Cada audiencia objetivo tiene sus propias reglas, y los individuos dentro de cada grupo tienen opiniones, intereses y deseos específicos. Deberá utilizar estos para atraer a los individuos a su movimiento, y también apelar a los valores de sus audiencias meta, los cuáles son ideas socialmente definidas acerca de lo que es bueno y deseable.

19. ¿Qué es un mensaje?

El Instituto Democrático Nacional, una organización independiente afiliada al Partido Democrático Estadounidense, usa la siguiente definición en sus capacitaciones: “Un mensaje es un cuerpo limitado de información veraz, que es transmitido consistentemente por un candidato, partido, o movimiento no violento para proveer una razón persuasiva y así que una audiencia elija, y actúe con respecto a esa elección (David Good, “Message Development”).”

Los mensajes deben estar basados en hechos verificables, o por lo contrario, perderán su credibilidad! Su mensaje expresa los hechos como usted los ve. En algún punto, usted podrá “girar” los hechos para crear una impresión que no vendría naturalmente a la mente en la audiencia objetivo. Por ejemplo, se le puede dar un énfasis inadecuado a un evento o historia para motivar a la audiencia meta a sacar las conclusiones deseadas acerca de un tema.

Su mensaje deberá promover una acción o condicionar a las personas a responder a una llamada posterior a actuar. El mensaje deberá estar relacionado con su Misión (ver Capítulo 5)

RECUERDE:

¡Los hechos no hablan por sí mismos, y únicamente adquieren significados cuando se les posiciona dentro de un contexto!



Poster de una imagen de un activista de OTPOR golpeado, que enseña el lado represivo del adversario, el régimen Milosevic. Serbia, 2000.

20. ¿Cómo desarrollamos un mensaje?

Para los propósitos de desarrollo de mensaje, deberá, una vez más, referirse al análisis FODA, introducido inicialmente en el Capítulo 4; esta evaluación le puede servir como un útil punto de partida para el desarrollo de mensaje.

EJEMPLO: Tabla de Mensaje FODA:

Movimiento No Violento
vs.
Dirigentes Autoritarios

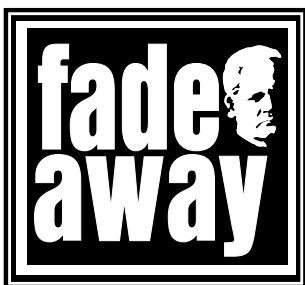
FORTALEZAS: Nosotros acerca de nosotros mismos	OPORTUNIDADES: : Nosotros acerca de Ellos
Democrático Honesto Popular Progresista	Dictatorial Ilegítimo Corrupto Despiadado
AMENAZAS: Ellos acerca de Nosotros	DEBILIDADES: Ellos acerca de Ellos Mismos
Traidores Débil Manipulador Terroristas	Patriótico Invencible Responsable Guardianes

Este modelo nos ayuda a crear el mensaje adecuado, y nos prepara para el ataque de propagada del adversario, el cuál es más probable en cuanto más sea el movimiento percibido como una amenaza creciente. Este modelo funciona al ayudarle a crear un marco para el mensaje: como en un edificio, el marco estructura las ideas presentadas con palabras en el mensaje.

George Lakoff, un reconocido lingüista cognitivo, enseña como “enmarcar” temas tiene una influencia ponderosa en debates políticos. Cuando el adversario llama al movimiento traicionero, no dispute el marco- negar un mensaje refuerza de hecho su veracidad ya que lo enmarca a usted como a alguien a la defensiva. Por lo contrario, cambie el marco e introduzca su propio marco, por ejemplo “ser patriótico”, el cuál deberá incluir valores considerados positivos en su sociedad, pero que el adversario infringe.

Usando los resultados de la Tabla de Mensaje, cree un mensaje al:

- Nombre los valores clave de su audiencia: los hechos son importantes, pero es más probable que motiven a las personas a apoyar al movimiento cuando usted los conecta a los valores de las personas.
- Relacione dichos valores a la Situación: el Mensaje resulta de la Situación así como la Misión resulta de la planeación de la acción. La Situación puede ser muy específica (arresto de activistas) o general (censura de medios), pero debe estar bien definida.
- Genere el mensaje a través de los marcos FODA: Defina la postura del adversario acerca de la Situación usando marcos desarrollados y contrástela con la postura del movimiento.



Desvanécete. ¡Mantenga un Mensaje claro!
Esta calcomanía de OTPOR, hecha a principios del 2000, comunicó a la juventud de una manera sencilla cuál era la meta de la Campaña- que Milosevic y su régimen desaparecieran, que se “desvanecieran”.
Calcomanía OTPOR, Serbia 2000.

EJERCICIO:

Mensaje, Mensajero y Retroalimentación

Ofrezca respuestas apropiadas en la columna de la derecha. Diseñe un mensaje adecuado, y luego un mensajero para diferentes audiencias meta.

PROBLEMA:	ESCRIBA SU RESPUESTA:
¿Queremos mandar el mismo mensaje a grupos diferentes? Ejemplo: Campesinos Ejemplo: Estudiantes	Muestra de un mensaje para campesinos: Muestra de un mensaje para estudiantes:
¿Daremos a los estudiantes y a los campesinos los mismos panfletos, o existen mejores mensajeros para cada grupo?	Mensajero para campesinos: Mensajero para estudiantes:
¿Cuáles son las vías por las cuales obtendremos retroalimentación acerca de nuestro mensaje? (reacciones del Gobierno, atención internacional, crecimiento del movimiento, etc.)	Muestras de herramientas de retroalimentación:

EJEMPLO: Uso correcto e incorrecto del mensajero:

<input checked="" type="checkbox"/> CORRECTO	<input type="checkbox"/> INCORRECTO
Usar un sitio Internet en inglés para comunicarse con organizaciones como Human Rights Watch o las Naciones Unidas.	Usar el mismo sitio para comunicarse con los campesinos en su país, que no hablan inglés y nunca han escuchado acerca del Internet.



La World Wide Web - ¡Una herramienta poderosa para comunicarse con audiencias internacionales, pero también con parte de la audiencia doméstica!



ПОСТАВЉАЋЕМО
И МИ ПИТАЊА

7

Haga Que El Mundo Conozca Su Mensaje:

Realizar Acciones Públicas

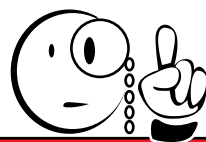
Haga Que El Mundo Conozca Su Mensaje

HACER QUE UNA AUDIENCIA MÁS AMPLIA CONOZCA SU MISIÓN Y ESCUCHE SU MENSAJE, REALICE ACCIONES PÚBLICAS Y TEATRALICE EVENTOS, ES UNA HERRAMIENTA QUE HA COMPROBADO SER EFECTIVA PARA LUCHAS NO VIOLENTAS. UNA PLANEACIÓN CUIDADOSA, ORGANIZACIÓN Y MANEJO DE ACCIONES PÚBLICAS MAXIMIZA LOS BENEFICIOS DE DICHAS ACCIONES Y FORZA AL ADVERSARIO A RESPONDER, LO CUAL INCREMENTA LA VISIBILIDAD DE LA LUCHA Y PUEDE INCREMENTAR LA AUTORIDAD DEL MOVIMIENTO.

21. ¿Qué es una acción pública?

Las acciones públicas, o eventos, son la primera herramienta dentro de un arsenal vasto de métodos de lucha no violenta que la mayor parte de los movimientos a nivel mundial escoge por tres buenas razones:

- Las acciones públicas individuales se pueden llevar a cabo con tiempo y recursos humanos limitados
- Los eventos públicos se puede organizar aún en niveles de represión crecientes, y en espacios políticos estrechos
- Atraen la atención de los medios, lo cuál abre una posibilidad poderosa, y virtualmente gratuita de presentar su mensaje visual a una audiencia grande—una imagen poderosa demostrada en un lugar visible vale más que mil palabras



IMPORTANTE:

¡Aprender a planear, realizar, y evaluar acciones públicas de manera efectiva es “algo obligatorio” para un movimiento!



Pastel de cumpleaños para Milosevic, Serbia 1999.

Los activistas de OTPOR le regalaron un pastel de cumpleaños al Presidente (el 20 de agosto de 1999). Cada rebanada tenía una etiqueta con uno de los crímenes mayúsculos que el había cometido.

22. ¿Cómo planeamos una acción pública?

Los eventos públicos deberán ser planeados usando el siguiente formato de “Plan de Estudio”, el cuál toma su nombre de una herramienta bien establecida por los maestros para preparar a sus alumnos para exámenes difíciles:

PLAN DE ESTUDIO-EVENTO PÚBLICO

10-15 DÍAS ANTES DEL EVENTO PÚBLICO

- Escoja un tema que esté relacionado con la misión de su lucha
- Diseñe una acción, cree un nombre y conéctelos al mensaje
- Decida la hora y el lugar que maximizará su visibilidad
- Esboce un calendario y póngalo en un lugar visible
- Establezca un presupuesto
- Prepare materiales impresos (en caso de ser requeridos)
- Considere requerimientos legales

7-3 DÍAS ANTES DEL EVENTO PÚBLICO

- Reúname con los participantes, explique y póngase de acuerdo en las tareas
- Distribuya panfletos impresos y otros materiales promocionales
- Planee un escenario detallado del evento
- Analice posibles trampas, y tenga planes en caso de que hayan sorpresas

48 HORAS ANTES DEL EVENTO

- Tome todos los pasos legales necesarios (informe a la policía, por ejemplo)

- Recuerde a los participantes y confirme hora y lugar del evento
- Prepare un paquete para los medios, y declaraciones públicas incorporando el mensaje seleccionado
- Lleve a cabo una conferencia de prensa (si es necesario)

24 HORAS ANTES DEL EVENTO

- Realice una revisión final de la hora, lugar y materiales necesarios
- Mande su paquete a los medios, invitando a periodistas al evento
- Delegue tareas operacionales a los participantes

DÍA DEL EVENTO

- Reúna a los participantes en su oficina central y motíuelos para el evento
- Evento (ejecución)
- Mande un reporte del evento a los periodistas

DESPUÉS DEL EVENTO

- Llame a todos los participantes, y reconozca su participación en el evento
- Reúna todas las apariciones de su evento basados en la cobertura por los medios
- Evalúe el éxito de su evento

La planeación detallada de eventos públicos deberá siempre incorporar flexibilidad (en caso de que existan condiciones climatológicas inesperadas, o ciertas acciones de su adversario, por ejemplo) y su plan deberá ser actualizado constantemente.

23. ¿Cómo ponemos a nuestro adversario en un dilema?

Las acciones para causar un Dilema ponen al adversario en una situación donde cualquier respuesta que se genere tendrá un resultado negativo para él. Los estrategas no violentos tratan de crear un marco “pierde-pierde” para el adversario, y un marco “gana-gana” para el movimiento. Las acciones para causar un Dilema pueden ser tácticas o estratégicas, y tienen tres componentes principales.

- 1) Crean o identifican un tema que tiene un significado para el público y alrededor del cual las personas se unirán. Los temas más efectivos están generalmente relacionados con prohibiciones o políticas gubernamentales que contradicen los valores y creencias ampliamente respetados.
- 2) Diseñan la acción: usan el formato del Plan de Estudio, asegurándose de evaluar las capacidades del movimiento y las del oponente (ver Capítulo 4).
- 3) Realizan una acción y se benefician de los resultados posibles.



EJERCICIO:

Diseño de una Acción que causa un Dilema:

El primer paso, y el más difícil, es identificar cuáles son los problemas más urgentes e inmediatos que las personas están enfrentando como resultado de las políticas gubernamentales.

Luego, en una columna a la derecha de la página, escriba cuales son los valores y creencias ampliamente respetados por las personas en su comunidad, y no únicamente los que usted comparte con sus afiliados.

En medio de la página, inserte una columna llamada “ACCION QUE CAUSA UN DILEMA” e inscriba la acción que divide a las personas de las políticas. Dibuje una división y escriba la acción.

POLITICA GUBERNAMENTAL ACTUAL	ACCION QUE CAUSA UN DILEMA	VALORES RESPECTADOS AMPLIAMENTE
Censura	Publicar literatura Budista	Las personas tienen el derecho a leer literatura
Las reuniones son ilegales	Reunirse en grandes números para un funeral o un evento deportivo	Las personas tienen derecho de celebrar y velar juntas
Toque de queda	Desafíe el toque de queda en grupos grandes	Las personas tienen el derecho de estar fuera de sus casas a la hora que deseen

El gobierno entonces debe responder: no hacer nada... o imponer sanciones. En todo caso, el gobierno pierde, ya que no hacer nada quiere decir que permite que sus leyes y políticas sean desobedecidas; reaccionar con sanciones, significa violar los valores y creencias que la mayoría de la población siente que son importantes. Es importante destacar que muchas acciones que causan dilema pueden plantar las bases para organizaciones e instituciones alternativas llevadas por la oposición y el movimiento no violento, como una casa editorial. Identificar temas requiere un poco de práctica, pero el análisis FODA y la Tabla del Mensaje (Capítulos 4 y 6) han comprobado otorgar una ayuda valiosa en la identificación de temas.



Gandhi marcha hacia el mar, 1930.

CASO DE ESTUDIO: Identificando un Tema: la Campaña de la Sal de Gandhi (primavera de 1930)
Un ejemplo de un tema ingenioso alrededor del cual fue diseñada una acción para causar un Dilema fue la Campaña de la Marcha de la Sal, llevada a cabo por Mohandas Gandhi durante la lucha por la Independencia hindú contra la ocupación Británica. El producir sal sólo requiere de hervir agua salda y recaudar el residuo salino. La producción de sal estaba controlada por los británicos y esta era una fuente de impuestos. Como todas las personas-pobres y ricas, hombres y mujeres, hindús y musulmanes- necesitaban sal diariamente, la prohibición de su producción mostraba simbólicamente la subyugación de todos los hindúes. Cuando Gandhi fue capaz de juntar cantidades masivas de hindúes e ir al océano a hacer sal para desafiar la ley, los británicos tuvieron que enfrentar el dilema de cómo responder. En caso de que los invasores británicos apresaran (o detuvieran) a Gandhi o a otros productores de sal, se verían ridiculizados y harían que los activistas se convirtieran en héroes. Si los británicos no tomaban acción alguna, no solo perderían el monopolio de la sal y sus impuestos, pero también perderían su autoridad ante los ojos de los millones de personas que gobernaban.

Resumen de la sección:

Manejar una Campaña No Violenta

El ejercicio del poder político a través de pilares de apoyo clave revela las fortalezas y debilidades del adversario. Un movimiento bien organizado tiene un mensaje claro, una comprensión extensa de sus capacidades, y un compromiso para promover su mensaje a través de acciones públicas. Pero ¿cómo exactamente usa sus fortalezas y las debilidades de su adversario para ganar, un movimiento basado en lucha no violenta? Esta sección responde esta pregunta.

Primero, las herramientas de la sección previa, “Comenzando”, forman una totalidad. Las acciones se convierten en una campaña. Una campaña es un conjunto planeado estratégicamente y ejecutado de acciones no violentas enfocadas a una audiencia objetivo. Las acciones, de acuerdo con Gene Sharp, caen en tres categorías, incluyendo la protesta y la persuasión (como marchas, muestra de símbolos, vigilias, etc.), la no cooperación (como el boicot de productos, una huelga, resistencia a pagar impuestos, etc.), y una intervención (como un plantones, huelgas de hambre, bloqueos, etc.). Cada acción pública debe ser parte de un esfuerzo o campaña más grande, y su estrategia deberá explicar porqué diferentes tipos de actos en específico, se utilizan como los bloques para construir la campaña.

Además, se discute el manejo de tres recursos básicos de la campaña:

- Recursos Materiales, como dinero, equipos de comunicación y espacio de oficina
- Recursos Humanos, las personas involucradas en la campaña
- El tiempo dedicado por los recursos humanos utilizando los recursos materiales

Finalmente, usted aprenderá a usar el modelo de planeación invertido para maximizar la efectividad de su campaña. Y en esta sección se muestran, al tomar todo en conjunto, los requisitos principales que se necesitan para pasar de acciones individuales a una campaña integral para una lucha no violenta. La experiencia enseña que un reto particular emerge durante la fase de represión. La siguiente sección, “Trabajar bajo represión”, describe cómo un movimiento puede responder a las medidas represivas del oponente.

Capítulo 8.**Construir una Estrategia: De las Acciones a las Campañas**

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Qué es una estrategia?
- ¿Cómo se crean relaciones (vínculos?) entre las campaña estratégicas?
- ¿Cuáles son los recursos principales en toda campaña?

Los temas principales incluyen:

- Estrategia y niveles de estrategia
- Secuenciación estratégica y construcción táctica de capacidades
- Tres recursos clave: recursos humanos, recursos materiales, y tiempo

Capítulo 9.**Manejar una Campaña No Violenta (Parte 1):
Recursos Materiales**

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Porqué son los recursos materiales importantes?
- ¿Qué tipo de recursos materiales podríamos necesitar?
- ¿Cuáles son las fuentes potenciales de apoyo material?

Los temas principales incluyen:

- Recursos materiales y la importancia de recaudar fondos y de tener una cultura de seguridad
- Evaluación de necesidades de recursos materiales
- Cuatro fuentes de recursos materiales:
 1. Afiliados; 2. Aliados Potenciales; 3. Comunidad Empresarial,
 4. Organizaciones Internacionales.

Capítulo 10.

Manejar una Campaña No Violenta (Parte 2): Recursos Humanos

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Porqué los voluntarios son importantes?
- ¿Porqué las personas se unen a grupos?
- ¿Cómo se reclutan nuevos afiliados?
- ¿Cómo utilizamos y conservamos nuevos recursos humanos?

Los temas principales incluyen:

- Acción del sector privado versus acción del sector público
- Pirámide de apoyo: 1. Activistas; 2. Voluntarios; 3. Afiliados; 4. Afiliados futuros
- “Avance de nivel” como estrategia para prevenir la baja motivación de los voluntarios

Capítulo 11.

Manejar una Campaña No Violenta (Parte 3): El tiempo, un recurso universal

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Qué es tiempo?
- ¿Qué hace que el tiempo sea único en la lucha no violenta?
- ¿Cómo utilizamos el tiempo dentro de una campaña?
- ¿Cómo diseñamos un calendario de campaña?

Los temas principales incluyen:

- Grafica de pay (pastel) para medir el tiempo
- Planeación invertida
- Formato para el calendario de campaña

Capítulo 12.

Construir una Campaña de campo en tiempo real y el Modelo de Planeación Invertido

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Cómo construimos una campaña de campo en tiempo real?
- ¿Cómo mantenemos la campaña organizada?
- ¿Porqué el plan de campaña debe ser flexible?

Los temas principales incluyen:

- Funciones clave de la campaña:
1. Recursos Humanos; 2. Análisis; 3. Comunicación; 4. Logística
- Diseño organizacional
- Formato Ciclo para el plan de Campaña:
1. Estrategia; 2. Situación; 3. Misión; 4. Ejecución; 5. Evaluación

8

**Construir Una Estrategia:
De Las Acciones A Las Campañas**



Construir Una Estrategia: De Las Acciones A Las Campañas

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA ADECUADA, IDENTIFICAR CAMPAÑAS, Y ESCOGER DIFERENTES TÁCTICAS HA SIDO CRUCIAL EN LA DETERMINACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TODO TIPO DE CONFLICTOS A LO LARGO DE LA HISTORIA. CONSTRUIR Y ADMINISTRAR UN MOVIMIENTO NO VIOLENTO O CAMPAÑA SON ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS QUE SE REFUEZAN MUTUAMENTE. MIENTRAS MÁS CONSTRUYA SU MOVIMIENTO, MAYOR SERÁ SU NECESIDAD DE ENTENDER LOS PRINCIPIOS DE CÓMO SUS RECURSOS CLAVE FUNCIONAN.

24. ¿Qué es una estrategia?

Una estrategia es la noción de cómo es mejor actuar, para alcanzar objetivos, dada la escasez de recursos y las condiciones inciertas. La estrategia tiene que ver con determinar si hay que luchar, cuando y cómo luchar, y después decidir cómo alcanzar la efectividad máxima para poder obtener fines específicos. Existen cuatro niveles de administración estratégica: la estrategia maestra, la estrategia, tácticas y métodos específicos (ver Capítulo 4).

El objetivo de la estrategia maestra es cumplir las metas de la lucha a través de una movilización efectiva de las fortalezas de sus afiliados en contra de su adversario. Las estrategias para campañas individuales proveen una guía para abordar conflictos en particular durante la lucha y dentro del alcance de la estrategia maestra. Las estrategias de campaña necesitarán estar ligadas y diseñadas para alcanzar y reforzar los objetivos de la estrategia maestra.

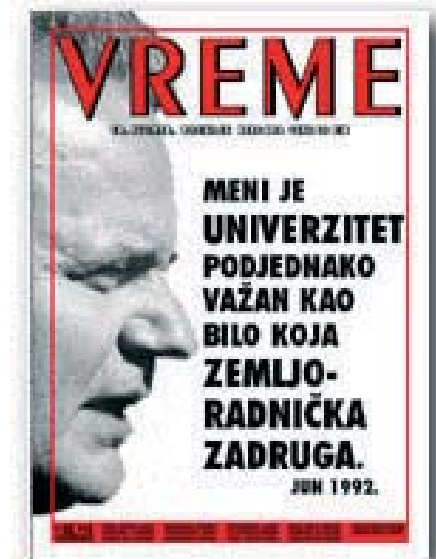
ESTRATEGIA MAESTRA



Niveles	Estrategia Maestra (Misión)	Estrategia	Tácticas	Métodos Específicos
Explicación	¿Cómo elegimos a nuestros representantes?	¿Cuál es la manera más efectiva de llegar al estado futuro, dada la escasez de recursos del movimiento?	¿Cómo define la estrategia lograda, los objetivos específicos, dada la escasez de los recursos y las acciones del adversario?	¿Cuál es la mejor manera de lograr tareas específicas con los recursos disponibles y el tiempo en el entorno actual?
Ejemplo	Elecciones libres y justas	Monitorear las elecciones para prevenir un fraude	Organizar monitoreo independiente durante las próximas elecciones	Colocar equipos de monitoreo en los distritos electorales

CASO DE ESTUDIO:

En 1968, ocurrieron protestas estudiantiles alrededor del mundo. De manera similar, las protestas de la Plaza Tiananmen en Pekín, China, en 1989 comenzaron en la universidad, así como lo hicieron las protestas en Teherán, Irán en 1999. Siendo que varios movimientos se agrupan alrededor de las universidades, un resumen de la manera como las autoridades universitarias reprimieron al levantamiento estudiantil en los sesentas es útil para los movimientos no violentos interesados en movilizar el apoyo estudiantil hoy. Cornelius Lammers Tácticas y Estrategias Adoptadas por Autoridades Universitarias.



“Para mí, la universidad es tan importante cómo cualquier cooperativa campesina.”
Slobodan Milosevic, presidente de Serbia, Junio de 1992.

Objetivos	Eliminar movimiento estudiantil	Calmar al movimiento	Evitar la emergencia de un movimiento	Cooperar con el movimiento
Estrategia	Represiva	Permisiva	Preventiva	Experimental
Tácticas	“luchar”	“comprar”	“apartar”	“unirse a el”
Métodos Específicos	Medidas preventivas	Canalizar y manejar la confrontación	Alterar las condiciones que pueden provocar el surgimiento	Mantener una administración flexible
Patrón de interacción con los estudiantes	Conflicto	Negociación	Cooperación	Competencia



En los casos de Pekín y Teherán, las autoridades siguieron una estrategia represiva. En otros casos, como en Estados Unidos o en Europa Occidental en los sesentas, las autoridades vieron que una estrategia no funcionaba, y cambiaron a otra; en la mayoría de los casos, una combinación de estas estrategias fue usada. Ahora que usted conoce las estrategias básicas utilizadas por las administraciones universitarias, podrá usar el análisis FODA (ver Capítulo 4) para posicionar su movimiento para sacar ventaja de las respuestas tácticas de las universidades y dirigir su comunicación (Capítulo 6) para llevar el mensaje a una audiencia mayor.

“Por más bella que sea la estrategia, debes ocasionalmente mirar los resultados”

Sir Winston Churchill

25. ¿Cómo creamos lazos entre estrategias de campaña?



A pesar de la impresión que pueda tener ver las noticias, los movimientos no violentos y las campañas exitoso(a)s no están organizados de manera espontánea. Los pasajeros afro-americanos en Montgomery no decidieron de pronto boicotear los autobuses segregados, los trabajadores en Polonia no decidieron de pronto comenzar una huelga en 1980 como tampoco los miles de sublevados aparecieron de pronto en las calles de Belgrado en el 2000, en Tbilisi en el 2003 y en Kiev en el 2004. Detrás de cada uno de estos eventos, hay una planeación meticulosa y coordinada. Estas campañas exitosas muestran dos principios de la planeación estratégica:

1. SECUENCIACION ESTRATEGICA DE TACTICAS:

2. CONSTRUCCION TÁCTICA DE CAPACIDADES

La selección estratégica y secuenciación de una variedad de tácticas no violentas es esencial. Las tácticas deberán estar ligadas directamente a metas intermediarias, las cuáles fluyen de la campaña maestra del movimiento o campaña. Existen más de 198 tipos de tácticas de acción no violenta documentadas, y cada movimiento exitoso inventa nuevas. (Ver anexo: Métodos de Acción No Violenta)

Los movimientos exitosos aumentan su capacidad para reclutar y capacitar activistas, recaudar recursos materiales, y mantener una red de comunicación y salidas independientes para la información, tal como correos electrónicos encriptados, mensajes de texto cortos, prensa clandestina, y sitios Web alternativos. Esto también incluye una planeación detallada de campaña y tácticas, y un manejo eficiente de tiempo. El tiempo es, tal vez, el recurso más importante de la lucha.

CASO DE ESTUDIO: Combatiendo el Fraude Electoral en Serbia

En Noviembre de 1996, partidos pro-democracia en Serbia ganaron las elecciones locales. El dictador Serbio, Slobodan Milosevic, negándose a ceder el poder, anuló los resultados de las elecciones locales y anunció nuevos resultados. Tras tres meses de protestas en 50 ciudades, y bajo la presión de la comunidad internacional, el régimen Milosevic aceptó finalmente los resultados de la elección en la primavera de 1997. Esta campaña estratégica, llevada por los partidos pro-reforma para lograr que los resultados electorales fueran aceptados, fue implementada en varios niveles:

1. Movilización de la ciudadanía: protestas esporádicas de pequeña escala en varios centros urbanos, se esparcieron rápidamente a nivel nacional y tuvieron lugar diariamente.
2. Protestas estudiantiles: miles de estudiantes demandaron durante protestas diarias que el voto ciudadano fuera respetado.
3. Campañas publicitarias: con panfletos, pósteres, anuncios espectaculares, y anuncios de radio y televisión, la oposición informó al público acerca de las elecciones y de las protestas subsiguientes.

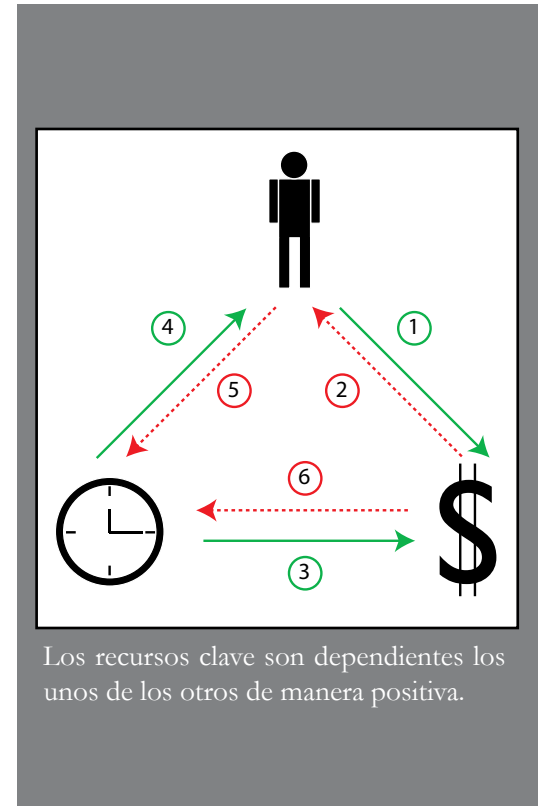
4. Campañas de “aliados”: ONGs y medios locales independientes boicotearon a los representantes gubernamentales, como consecuencia aislando así a los adeptos del gobierno, a través del uso de sanciones sociales.
5. Campaña para movilizar el apoyo internacional: esto resultó en la llegada de representantes de un grupo de expertos de la Organización Europea de Seguridad y Cooperación.



26. ¿Cuáles son los principales recursos en TODA campaña y cómo están relacionados?

Existen tres grupos principales de recursos en toda campaña:

- Los Recursos Humanos que consisten en las personas que van a apoyar a su movimiento o campaña, y la manera principal como hacen esto es a través de su trabajo colectivo. Los recursos humanos son cruciales para obtener un apoyo masivo para su movimiento. También traen al movimiento habilidades y conocimientos invaluable.
- Los Recursos Materiales incluyen activos tangibles como dinero, materiales, equipos de comunicación, propiedades, y modos de transporte. Una evaluación de necesidades y la planeación para la asignación más eficiente de los recursos materiales le permitirá al movimiento funcionar de manera operacional y bajo una represión severa.
- El Tiempo en sí es un recurso finito. Debe de estar planeado y ser utilizado cuidadosamente para lograr una eficiencia óptima de los recursos humanos y materiales.



Estos tres recursos clave (Humanos, Materiales, y Tiempo) son interdependientes. Por ejemplo, el reclutamiento de nuevos activistas para un movimiento aumenta las posibilidades de acceso a habilidades críticas y a recursos materiales (1), pero se necesitan y utilizan recursos materiales durante el proceso de reclutamiento y movilización de nuevos activistas. (2).

Un tiempo cuidadosamente planeado le permitirá a un movimiento o campaña maximizar su efectividad de tanto los recursos materiales (3) como los humanos (4) sin embargo, esto también conlleva un costo en involucrar a las personas (5) (horas de trabajo) y el uso de recursos materiales (6) (desde café para las juntas hasta gastos de viaje, etc.).

**CONSEJO:**

El Tiempo es valioso:
es un recurso finito
y “no renovable”.

**RECUERDE:**

- Una estrategia es un plan sobre cómo sus metas y su visión serán alcanzadas
- Las tácticas y métodos específicos deben seguir la estrategia y deben estar basados en evaluaciones realistas de los recursos disponibles
- Los tres recursos clave son tiempo, recursos humanos y recursos materiales

El Modelo de Planeación Invertido (Al Revés)—en el cuál usted planea una acción al trabajar al inverso, comenzando por el final hasta el principio en términos de actividades y fechas—es una herramienta útil para minimizar el desperdicio de recursos valiosos así como también para asegurar que las tareas clave no se descuiden (ver Capítulo 7).

El desarrollo de cada uno de estos recursos tiene un impacto positivo en los otros dos. De manera similar, una crisis es un recurso que afecta de manera adversa a los otros también.



La planeación meticulosa y guardar un registro fueron los que permitieron la reconstrucción casi completa del centro urbano de Londres, el cuál fue consumido por las llamas en el Gran Incendio de Londres de Septiembre de 1666.

1
ONE

THE UNITED STATES OF AMERICA



IN GOD WE TRUST

ONE

9

Manejar Una Campaña No Violenta:
Recursos **Materiales**

1
ONE

ONE

Manejar Una Campaña No Violenta: Recursos Materiales

LAS PERSONAS DICEN, Y CON BUENA RAZÓN, QUE “EL DINERO ES LA LECHE MATERNA DE LA POLÍTICA”. DEBEMOS RECORDAR QUE LOS RECURSOS MATERIALES SON UNA DEL LAS PRINCIPALES FUERZAS DE PODER EN DE LA SOCIEDAD. PARA PODER LLEVAR UNA CAMPAÑA NO VIOLENTA EXITOSA, DEBERÁ SABER CUÁNTOS Y QUÉ RECURSOS MATERIALES SERÁN NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA MAESTRA, Y DESCUBRIR MANERAS DE RECAUDAR FONDOS PARA PODER MANTENER AL MOVIMIENTO EN LA OFENSIVA PERMANENTEMENTE.

27. ¿Por qué son importantes los recursos materiales?

Los recursos materiales son importantes por dos razones principales. Primero, en términos de los tres recursos principales (ver también los Capítulos 10 y 11), la diferencia entre los recursos materiales del adversario y los del movimiento es generalmente la más grande. El adversario tiene una ventaja competitiva sobre el movimiento que es difícil de vencer, ya que tiene acceso a miles de edificios, miles de vehículos, medios electrónicos e impresos, e inclusive la totalidad del presupuesto nacional a su disposición, así como acceso a recursos naturales valiosos y apoyo externo. Segundo, en términos de seguridad (ver Capítulos 14 y 15), los recursos materiales están dentro de las áreas más sensibles para la organización. ¡El adversario irá tras sus oficiales financieros y de recaudación de fondos, y la información acerca de sus fondos y cómo los gasta deberá de mantenerse en un lugar seguro a toda hora! Puede parecerle raro, pero uno de los rasgos más comunes entre campañas no violentas exitosas es su alto potencial de recaudación de fondos, combinado con el manejo efectivo de sus recursos materiales.

tosas es su alto potencial de recaudación de fondos, combinado con el manejo efectivo de sus recursos materiales.



28. ¿Qué tipo de recursos materiales podríamos necesitar?

Para que usted pueda manejar una campaña exitosa, necesitará obtener varios recursos materiales.

Los recursos materiales son necesarios para al menos cuatro funciones indispensables:

CONSEJO:
¡Haga una evaluación de sus necesidades para cada actividad planeada!

Funciones Esenciales:	Ejemplos:
SUPERVIVENCIA Y MANTENIMIENTO DE ÁNIMO	Comida, ropa, abrigo, ayuda médica, fondos para víctimas y personas desempleadas
COMUNICACIONES Y TRANSPORTE	Computadoras, teléfonos celulares, transmisores, materiales, vehículos, gasolina, boletos de avión
COSTOS OPERACIONALES FIJOS	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de Oficina • Teléfono, fax, copiadora, computadoras • Timbres postales (para boletines y correspondencia en general) • Materiales de Oficina • Café • Gastos de los oficiales (¡Éstos deben ser bajos!)
ACCIONES NO VIOLENTAS DIRECTAS (CAMPAÑAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Volantes, panfletos y otros materiales de reclutamiento • Renta de lugar para eventos • Refrigerios para eventos sociales y fiestas de trabajo • Boletines (impresión, papel, timbres postales, fotografías) • Paquetes para medios (impresión, papel) • Posters • Gastos relacionados con expositores invitados (hotel, comidas, promoción) • Incentivos o recompensas para trabajadores • Proyectos de acción política, tal y como elecciones del sindicato estudiantil, o campañas temáticas • Gastos de viaje y registro para delegados a convenciones o seminarios federales o estatales

También debe llevar un inventario de los recursos disponibles, dar prioridades al uso de dichos recursos de acuerdo con sus planes estratégicos, y maximizar la eficiencia de su uso.

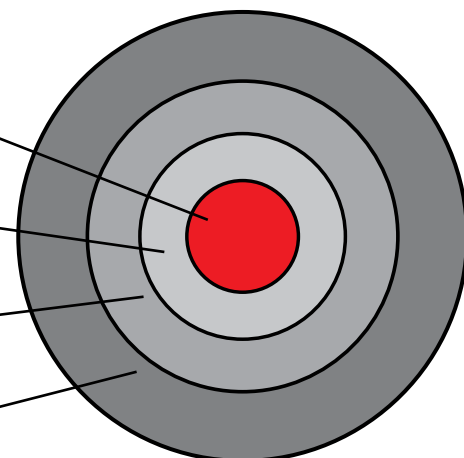
29. ¿Cuáles son las Fuentes potenciales de apoyo material?

Los movimientos no violentos siempre enfrentan el reto de obtener apoyo suficiente para adquirir suficientes recursos materiales. A veces el soporte es completamente local, y en otras ocasiones la campaña también recauda montos considerables de asistencia internacional.

El apoyo local viene generalmente de grupos de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, instituciones religiosas, negocios, sindicatos y organizaciones profesionales. Y algunos grupos de jóvenes se han acercado a una fuente clásica- ¡sus familias!

Existen cuatro niveles de fuentes potenciales de recursos materiales:

1. MIEMBROS Y AFILIADOS, y sus familias y amigos
2. ALIADOS POTENCIALES (ejemplo, ONGs, partidos políticos)
3. COMUNIDAD EMPRESARIAL LOCAL
4. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES



Los movimientos no violentos también buscan asistencia de la comunidad internacional, como organizaciones multilaterales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, agencias que apoyan a la democracia, los derechos humanos y las libertades civiles, sindicatos e instituciones religiosas. Los estrategas no violentos deben de ser cuidadosos de que el apoyo internacional no obstaculice o interrumpa los objetivos del movimiento definidos localmente. Las organizaciones internacionales padecen muchas veces de burocracias lentas, mandatos rígidos, o de “expertos” que piensan o que saben más que “los locales”, o, aún peor, ¡que conocen la mejor respuesta!

FUENTES POTENCIALES DE RECURSOS MATERIALES	RECURSOS MATERIALES QUE PUDIERAN OFRECER	MÉTODOS ESTÁNDAR
Miembros y afiliados, y sus familias y amigos	Comida, ropa, asistencia médica, computadoras, teléfonos celulares, vehículos	Movilización de los miembros, cobrar cuota de membresía
Aliados potenciales (ejemplo, ONGs, partidos políticos)	Teléfono, fax, copiadores, computadoras, espacio de oficina, timbres postales	Participación en una coalición amplia, en la cual el movimiento contribuye de manera crítica a la satisfacción de los intereses de los aliados
Comunidad empresarial local	Volantes, panfletos, y otros materiales de reclutamiento, posters, gasolina, ayuda médica, comida, café, refrigerios	Campañas informativas que convencen a la comunidad que los objetivos del movimiento no violento también servirán sus intereses (ya que los empresarios y emprendedores prestan atención a las ganancias).
Organizaciones Internacionales	Recursos varios	Construcción de redes con actores internacionales, a través de programas de proyectos

Como estos grupos son muy diferentes entre sí, los representantes que se acerquen a ellos serán más efectivos si cuentan con fuertes habilidades de lenguaje, negociación y de redacción de propuestas para proyectos.

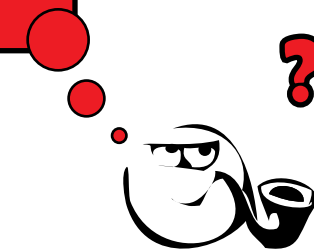
CASO DE ESTUDIO: “No todo lo que brilla es oro”

Durante tres meses de protestas estudiantiles diarias en 1996-1997, el dinero disponible cubría únicamente el 20% de los recursos materiales necesarios para esta enorme operación en Belgrado. Los edificios de la Universidad sirvieron como espacios de oficina, como lo hicieron las casas de estudiantes en situación holgada. Los taxistas ofrecieron transporte gratis para los estudiantes, quienes a su vez recibieron gasolina gratis de gasolineras anti-régimen. Las imprentas ofrecieron más de medio millón de volantes y materiales impresos sin cobrar. Brigadas de bomberos voluntarios proveyeron a los estudiantes con altavoces, y una discoteca popular ayudó con equipo de comunicación clave al permitir que los estudiantes utilizaran sus bocinas para reuniones estudiantiles.



PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE:

- ¿Cuántos fondos necesita recaudar?
- ¿Cuánto dinero espera reunir en su campaña de recaudación?
- ¿Aproximadamente cuántas personas estarán involucradas en la campaña de recaudación de fondos?
- ¿Qué habilidades específicas, como negociación, lenguaje, o redacción de propuestas necesita?
- ¿Cuándo empezará su campaña de recaudación de fondos?
- ¿Cuánto tiempo durará su campaña de recaudación de fondos?
- ¿Tiene suficientes voluntarios para ayudar a recaudar fondos?
- ¿Quién es la persona encargada de la recaudación de fondos y de la administración del presupuesto?
- ¿Puede confiar en esta persona?



10

**Manejar Una Campaña No Violenta:
Recursos Humanos**



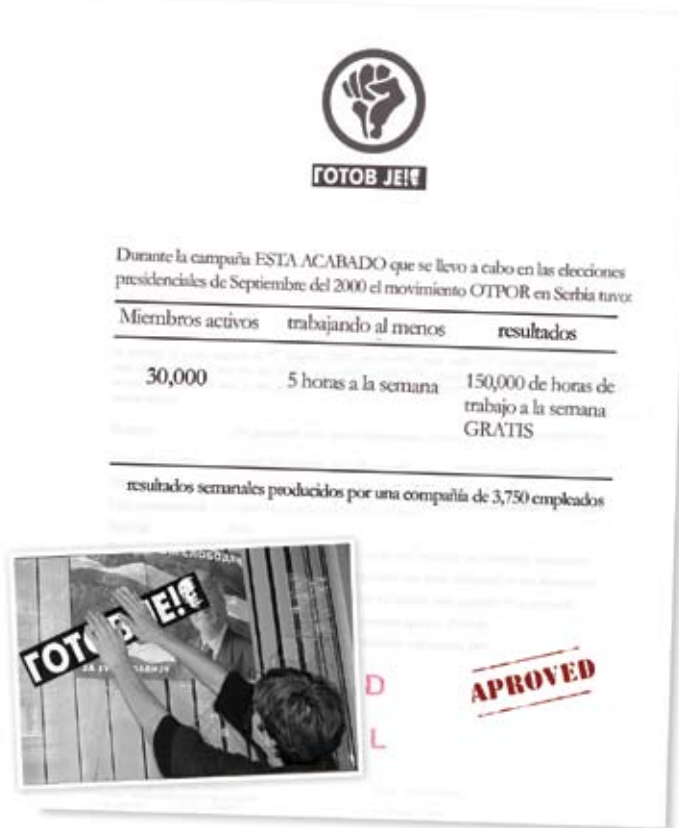
Manejar Una Campaña No Violenta: Recursos Humanos

LOS VOLUNTARIOS SON UNA FUENTE CRÍTICA DE PODER POLÍTICO PARA CUALQUIER MOVIMIENTO. OFRECEN HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICAMENTE SIN COSTO Y AUMENTAN EL TAMAÑO DEL MOVIMIENTO. LOS ACTIVISTAS, O VOLUNTARIOS, SON LA INFANTERÍA Y EL PODER EN EL CAMPO DE SU MOVIMIENTO NO VIOLENTO, SON ELLOS LOS GUERREROS QUE GANARÁN LA GUERRA AL FINAL.

30. ¿Porqué los voluntarios son importantes?

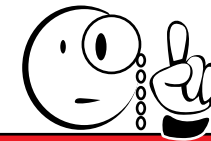
Los voluntarios son cruciales para un movimiento fuerte. Desarrollar una base de afiliados pasivos y activos es esencial para el éxito de cualquier campaña a largo plazo, cómo el siguiente ejemplo demuestra.

Ser voluntario es diferente que trabajar en una compañía, una granja o en cualquier otro trabajo. Digamos que las leyes electorales actuales en su país no cumplen con los estándares internacionales y sus amigos activistas se deciden de ser voluntarios en una campaña pública para reformar las leyes. Una vez que sus amigos son voluntarios, ¿cuál es el incentivo para usted de ser voluntario, especialmente si sabe que no hay manera de que ellos le impidan que reciba los beneficios de su trabajo?



Cuando las leyes electorales cambian, todo mundo disfruta del beneficio, incluyendo a las personas que no levantaron un dedo. Esto demuestra el problema del polizone (free-rider) o de disfrutar de los beneficios del arduo trabajo de otros. Claro que además del polizone (free-rider) existen otras razones por las cuáles las personas elijen no ofrecerse como voluntarios, ya sea por falta de tiempo, o por miedo a las sanciones.

Adaptado de Lee Freedman, Microeconomics.



IMPORTANTE:

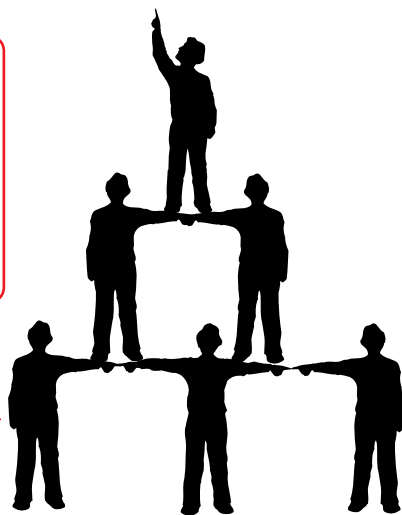
1. Reclute de manera continua a aquellos que estén interesados en su grupo o tema.
2. Constantemente llame a sus afiliados potenciales, aunque no sean capaces de estar involucrados directamente.
3. Encuentre la manera de mantener a las personas activas, motivadas y cerca de su grupo.

31. ¿Por qué las personas se unen a grupos?

Las personas disfrutan ser parte de algo que consideran importante, y una lucha pro-reforma que tiene como objetivo cambiar su comunidad puede parecerles importante. La participación en las actividades del movimiento también representa un cambio que permite a las personas escapar de la rutina y de las actividades aburridas del día a día. El voluntario también satisface las necesidades de entrar en contacto y estar cerca de otras personas. La posibilidad de poder influenciar, aunque sea de una pequeña manera el trabajo de la organización, puede significar un tipo de motivación especial, ya que ayuda a los activistas a sentir que son parte de la organización y que pueden influenciar la transformación de la organización.

CONSEJO:

¡Las personas se unen a movimientos no violentos porque quieren ser una parte importante de algo importante!



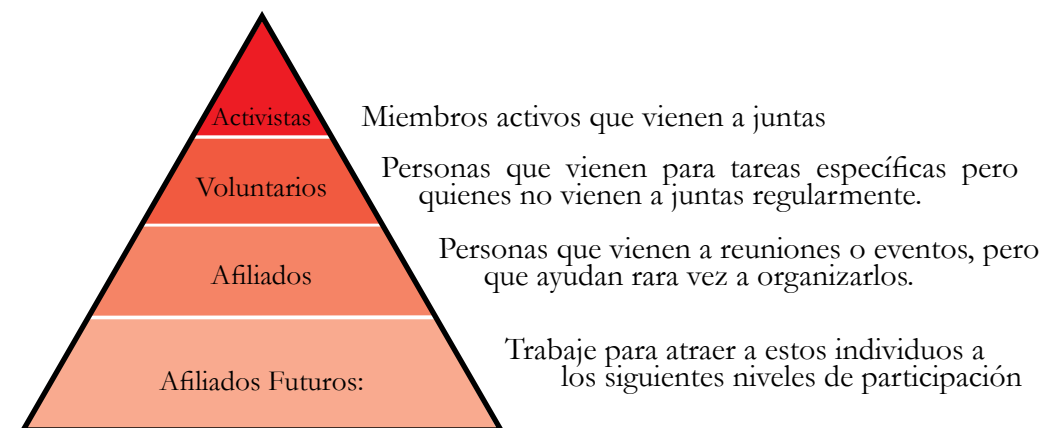
32. ¿Cómo reclutamos a nuevos afiliados?

Es esencial para un movimiento no violento el reclutar y dar tutoría a los nuevos activistas, y esto debe hacerse a todo momento. ¡Todos sus eventos deben de incluir componentes que incluyan la extensión de invitaciones y reclutamiento! Debe ofrecerle a las personas oportunidades para informarse acerca de temas y demostrar su apoyo. Permita que las personas que tan solo tengan curiosidad a tomar el primer paso para convertirse en sus afiliados. Muchas veces, las personas nuevas necesitan un poco más de motivación, antes de de decidir a involucrarse más.

Una vez que registre a sus nuevos afiliados, el próximo paso importante es construir una base de activistas. El modelo más efectivo es compilar en una lista maestra los nombres de todas las personas que se registraron durante todas sus actividades. Esta lista deberá estar dividida en tres secciones:

1. Miembros activos que vienen a juntas
2. Voluntarios para tareas específicas que no vienen a juntas
3. Afiliados que vendrán a reuniones o eventos

Al pasar el tiempo, es probable que la lista tome la forma de una pirámide.



33. ¿Cómo utilizamos y conservamos los recursos humanos nuevos?

Para entender la naturaleza del flujo constante de activistas, los movimientos no violentos deben comprender la relación entre reclutar, capacitar e involucrar permanentemente a nuevos recursos humanos. Si

no se involucra a los activistas de manera permanente, tenderán a irse, entonces recuerde que si no los usa, ¡muchos recursos humanos se perderán un mes después de haber sido reclutados!

CONSEJO:

¡Mantenga a sus miembros informados, y trate de mantenerlos ocupados!



Los activistas nuevos deben tener oportunidades dentro de su movimiento de tomar responsabilidades crecientes dentro del movimiento. A esto se le llama posibilidades de avance de nivel, y requiere de una lista maestra que contenga al menos la siguiente información:

• **HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:**

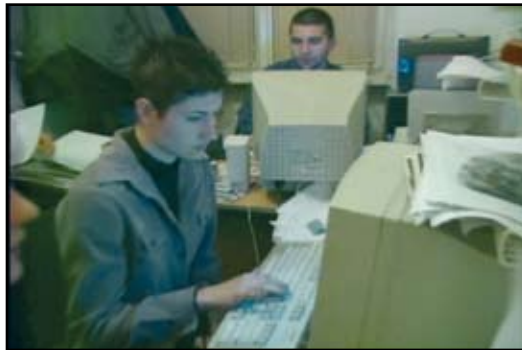
¿Qué talentos especiales trae la persona al movimiento?

• **INTERESES:**

¿Qué tipo de actividades le son más interesantes a esta persona?

• **TIEMPO DISPONIBLE:**

¿Por cuánto tiempo se puede comprometer esta persona al movimiento, durante la semana?



SIEMPRE

- Déle a un nuevo miembro la oportunidad de probar su habilidades con tareas gradualmente más difíciles
- Defina el término activista o nuevo miembro
- Defina qué es lo que él o ella podrán hacer por el movimiento
- Comprenda las necesidades de los activistas y del movimiento
- Cree un buen método de reclutamiento
- Organice reuniones informativas generales
- Ofrezca a los activistas una descripción de sus tareas
- Apoye y supervise a los activistas
- Cree un sistema de reconocimiento para los activistas por su trabajo

NUNCA

- Olvide a sus activistas
- Subestime su potencial
- Los haga sentir que no los necesita
- Los culpe por los errores cometidos por los líderes o tomadores de decisiones
- Los mantenga desinformados
- Pierda una oportunidad de reclutamiento



Uno de los mejores posters de reclutamiento en la historia “¡El Tío Sam te quiere a ti!” fue usado por primera vez en la 1da Guerra Mundial (1917), y otra en la 2da Guerra Mundial.



“¿Te necesitamos?” (Serbia, 2000). Un poster que OTPOR usó con una petición directa similar.



11

*Manejar Una Campaña No Violenta:
El Tiempo, Un Recurso Universal*

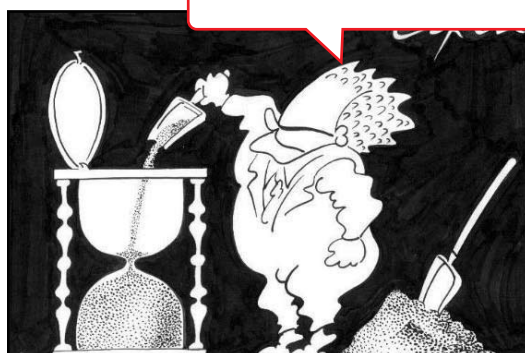
El Tiempo, Un Recurso Universal

CUÁLES QUIERA QUE FUEREN LAS CONDICIONES DE LA LUCHA NO VIOLENTA, UNA PLANEACIÓN CUIDADOSA DEL TIEMPO HA SIDO ESENCIAL PARA CUALQUIER MOVIMIENTO NO VIOLENTO EXITOSO. NO IMPORTA QUE LOS FACTORES CULTURALES, SOCIALES, HISTÓRICOS O POLÍTICOS DE SU MOVIMIENTO SEAN DIFERENTES DE LOS DE OTROS MOVIMIENTOS PASADOS; SU MOVIMIENTO NECESITA PLANEAR CUIDADOSAMENTE EL USO DE ESTE RECURSO ÚNICO Y PRECIOSO. ESTO ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE CUANDO SU ESTRATEGIA INCLUYE UNA GRAN CAMPAÑA PÚBLICA

34. ¿Qué es el tiempo?

El tiempo es algo dentro de lo que vivimos cada día de nuestra vida. Está dentro de su reloj, en el calendario en su pared, en la tabla de materias de un niño de 7 años. Pero, ¿qué tan seguido entienden las personas que el tiempo también es un recurso valioso, particularmente en la lucha no violenta? Tanto en la planeación estratégica para la lucha no violenta, como en el mundo de los negocios, la manera como utilizamos el tiempo se divide en cuatro categorías:

1. Tiempo dedicado a planear actividades futuros y el desarrollo de los recursos del movimiento- estas son las tareas más importantes para los estrategas.
2. Tiempo dedicado a los proyectos en curso- tareas relacionadas a la administración de las actividades continuas del movimiento, incluyendo tareas organizacionales y operacionales.
3. Tiempo dedicado a tareas rutinarias- aunque estas pueden ser muy importantes, estas tareas “triviales” frecuentemente le toman demasiado tiempo a las personas.



El Presidente Serbio Milosevic vierte arena en un reloj de arena, sabiendo que el tiempo se ha acabado para él y su régimen

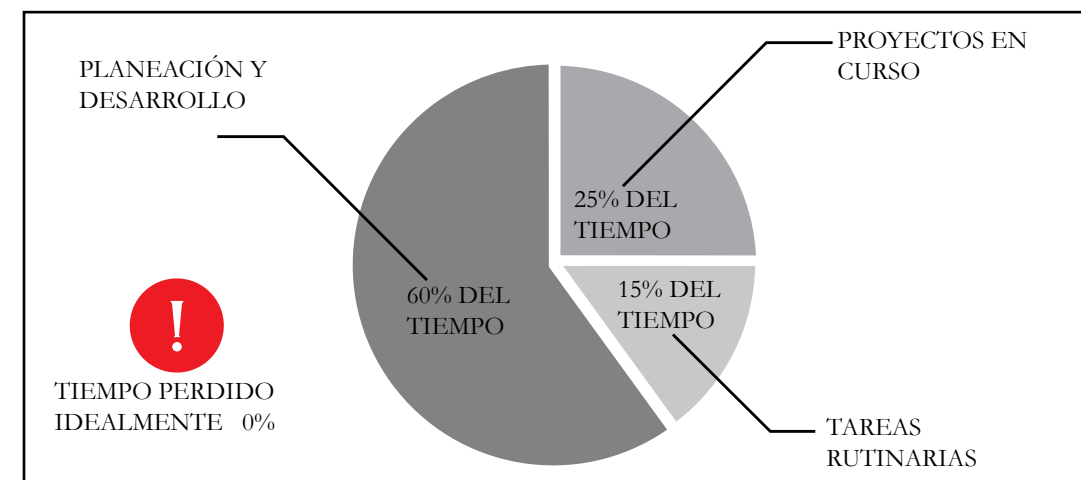
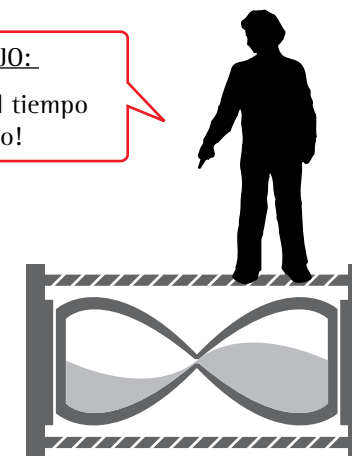
CONSEJO:

¡El Tiempo es un recurso preciado para su campaña!

4. Tiempo perdido – todo el tiempo desperdiciado no haciendo ninguna de las actividades mencionadas arriba, y 80% de este tiempo en el movimiento viene de “esperar a alguien más”. Una persona que llega 15 minutos tarde a una junta de 10 personas ha gastado en realidad 15 minutos de su tiempo más 150 minutos - 15 minutos por cada persona que lo/la estuvo esperando y perdiendo su tiempo.

CONSEJO:

¡Minimice el tiempo perdido!



35. ¿Qué hace que el tiempo sea único en las luchas no violentas?

A diferencia de cualquier otro recurso, el tiempo tiene la característica única de ser universal. La cantidad y calidad de los recursos materiales y humanos disponibles para su movimiento y para su adversario pueden diferir enormemente. Sin embargo, la cantidad de tiempo disponible es la misma para los dos. Por ejemplo, si las elecciones tendrán lugar en 60 días, el tiempo disponible para los dos lados es el mismo. Todo mundo tiene 60 días, o 1440 horas, 86,4000 minutos y un poco menos de 5.2 millones de segundos para usar... o gastar.

CONSEJO:

“El tiempo perdido jamás se vuelve a encontrar”,
Benjamín Franklin



36. ¿Cómo utilizamos el tiempo dentro de una campaña?

Dada la característica única del tiempo, la pregunta se vuelve: ¿Cómo utilizar el tiempo para maximizar las posibilidades del éxito de su estrategia maestra? El tiempo, como un recurso universal, deberá estar planeado y ser usado cuidadosamente, para poder lograr una mayor eficiencia de los recursos humanos y los recursos materiales disponibles. Esto es especialmente importante durante la campaña, cuando la planeación de su movimiento será necesaria para que el movimiento se mantenga organizado.

Sin una planeación adecuada, una campaña es tan sólo una “lista de buenos deseos”, y el éxito está únicamente relacionado con su buena suerte. Cada aspecto de la campaña no violenta deberá estar planeado antes de ser implementado, de la estrategia de comunicación, a la recaudación de fondos, la organización comunitaria y la administración de la campaña.

Las campañas exitosas tienen un comienzo, un medio y un final (ver Capítulos 5 y 7). Un evento de “lanzamiento” le ofrece una oportunidad de actividad a los medios y un despliegue de actividades de trabajo de campaña. Un ascenso en la campaña puede estar enfocado en actividades de organización a nivel comunitario, como eventos públicos locales y campañas de puerta en puerta. Los estrategas deberán planear por adelantado cómo terminarán la campaña y cómo y cuándo cantarán victoria para poder motivar a las personas a participar en campañas futuras.

Su campaña necesita un calendario de actividades y eventos preciso y realista. “Planear de manera invertida”, del final de la campaña a la primera actividad, es una herramienta útil para mantener su campaña organizada.

La planeación invertida es una herramienta de administración de tiempo diseñada para maximizar la efectividad del uso del tiempo de su movimiento. Funciona de la siguiente manera:

PASOS DE LA PLANEACIÓN INVERTIDA

1. En un calendario mensual, escriba todas las fechas límite de su campaña.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31 <i>Día de las elecciones</i>	

CONSEJO:
¡Planee su última actividad primero!

2. En el plan de estudio, escriba cada tarea y curso de acción, y luego enumere los pasos que debe seguir para completar cada tarea (para ejemplos, vea el Plan de Estudio del Capítulo 7).

3. Inserte dichos pasos de manera INVERTIDA en el calendario, asignado el ÚLTIMO paso al día anterior a la fecha límite de cada tarea. Continúe avanzando hacia arriba en su lista, insertando uno o dos pasos por día, hasta haber asignado todos los pasos en diferentes fechas en el calendario.

4. Continúe con la próxima tarea y repita el paso #3.

37. ¿Cómo elaboramos un calendario de campaña?

Escribir los planes en papel es el primer paso para crear un calendario de campaña utilizable. A continuación hay tres principios que le ayudarán a crear un calendario de campaña efectivo:

1

Divida la campaña en tareas pequeñas y concretas: la planeación invertida le obliga a hacer esto. El trabajar en tareas alcanzables y concretas motiva a las personas a completarlas. Si el tema de la planeación es un evento público, la primer tarea no debería de ser “escribir un borrador” (demasiado ambiguo), pero más bien “escoger un tema”. De la misma manera “organizar cobertura de medios” es demasiado general y deberá aclararse, como “mandar un paquete de prensa invitando a los periodistas al evento”. Considere qué tareas específicas implica la preparación de cada tarea (ver Capítulo 7).

2

Planee por adelantado: La planeación invertida también le permite planear por adelantado. Idealmente, los estrategas pensarán anticipadamente en todos los pasos de una campaña. Conozca cómo sus planes le ayudan a alcanzar la estrategia maestra de su movimiento, y cómo se conectan los retos que enfrenta su movimiento ahora y en campañas futuras.

3

Sea realista: no ponga en pie una campaña de posters un viernes por la noche, si sabe que sus posters estarán listos “a finales de la semana”. Otorgue tiempo extra para poder lograr tareas necesarias.



La planeación invertida funciona porque obliga a los estrategas a crear fechas internas límite, y porque tan sólo exige que el mínimo se cumpla cada día para completar una tarea. Es la diferencia entre tratar de saltar sin éxito directamente al séptimo piso de un edificio en vez de utilizar las escaleras.

Adaptado de Walter Pauk, *How to Study in College*

EJERCICIO PRÁCTICO:

Usando el formato anterior, prepare el plan para una fiesta en honor de un buen amigo. El plan deberá estar basado en la siguiente información:

El Sr. Fulano de Tal es mi amigo de la escuela primaria. Está divorciado y tiene dos hijos pequeños. Es de edad mediana, y enseña en la universidad. Al final del día la gusta tomar ginebra con aguaquina en el bar local. No le gustan las fiestas escandalosas en lugares públicos, pero le gustan la música clásica y los bailes de salón. Su comida favorita es pollo chino y rollos primavera.

Haga un plan con los recursos disponibles, incluyendo la casa que usará para la fiesta, la música adecuada, quién traerá el pastel y quién lavará los platos y qué preparativos deberán hacerse cuándo.

SEMANA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1							
2							
3					Día de la Fiesta		

12

**Construir Una Campaña En De Campo En Tiempo Real
Y
El Modelo De Planeación INVERTIDO**



Construir Una Campaña En De Campo En Tiempo Real

MUCHAS DE LAS ACTIVIDADES EXTERNAS DE UN MOVIMIENTO NO VIOLENTO INVOLUCRAN LA PARTICIPACIÓN EN ALGÚN TIPO DE CAMPAÑA. EJEMPLOS DE DICHAS ACTIVIDADES PUEDEN INCLUIR TOMAR ACCIONES PARA APOYAR A UN CANDIDATO PRO-REFORMA, ORGANIZAR UN MOVIMIENTO DE NO COOPERACIÓN EN CONTRA DE SU ADVERSARIO, U ORGANIZAR UNA INTERVENCIÓN NO VIOLENTA, COMO UN PLANTÓN. CUANDO ESTAS ACCIONES ESTÁN EN SECUENCIA, Y ORGANIZADAS PARA APOYARSE ENTRE SÍ Y TRABAJAR HACIA UNA META COMÚN, SON PARTE DE UNA CAMPAÑA.

38. ¿Cómo construimos una campaña en de campo en tiempo real?

Una campaña de campo en tiempo real está basada en dos componentes- planeación y administración de actividades. Para implementar una campaña de manera exitosa, es crucial tener un calendario de actividades futuras y un espacio de oficina adecuado, llamado Oficina de Campaña. En la Oficina, las responsabilidades y tareas están claramente definidas para que todas las personas sepan quién trabaja en qué tareas de campaña cuándo, y quién debe ser informado acerca de qué avances. Una vez que entienda cómo hacer su plan de campaña y aplicar “el modelo de planeación invertido” (ver Capítulo 11) al desmembrar actividades complicadas en una serie de tareas sencillas, algunas estructuras (como la Oficina de Campaña) serán requeridas para hacer su plan realidad.

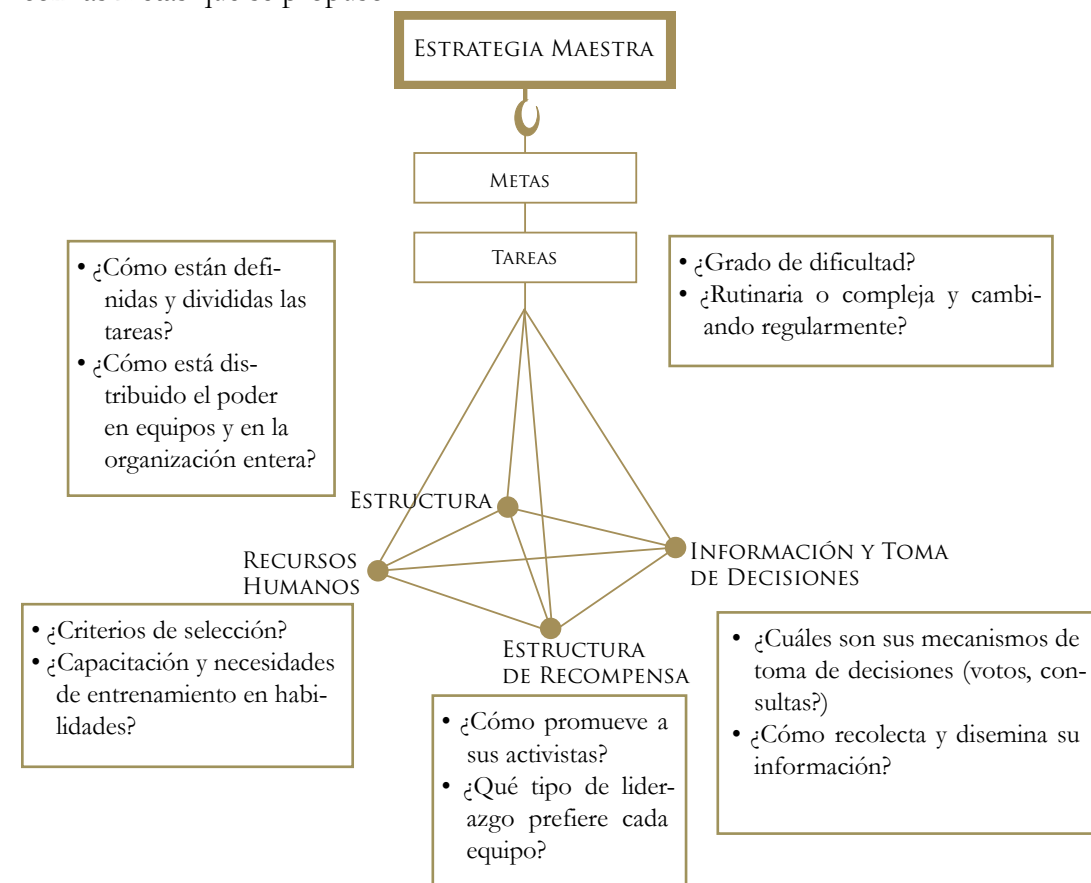
La estructura organizacional, que apoya logísticamente la administración de desarrollo de proyectos de la campaña en el campo real, deberá estar basada en el

principio conocido como “Forma Sigue Función” (FFF por sus siglas en inglés) y deberá operar basándose en lo siguiente:

- Funciones administrativas y de recursos humanos - Equipo 1
- Funciones de inteligencia y análisis - Equipo 2
- Funciones de comunicación internas y externas - Equipo 3
- Funciones logísticas y operacionales - Equipo 4

Estos cuatro equipos deberán comunicarse claramente y coordinarse de manera regular. Asegúrese de que esta comunicación contenga un componente de retroalimentación. Por ejemplo, el Equipo 1 debería de saber qué recursos necesita el Equipo 4 para apoyar una petición nacional para la libertad de los medios de comunicación.

Abordaje Clásico al Diseño Organizacional: existen muchas maneras de organizar su campaña. El modelo propuesto por Jay Galbraith para alcanzar las metas de la organización utiliza cinco categorías que deben estar alineadas de manera efectiva. Si usted puede abordar los mayores retos incluidos dentro de cada categoría de manera individual, y luego ver cómo estas respuestas afectan las demás categorías (delineadas), entonces tendrá un mejor entendimiento acerca de dos asuntos. Primero, podrá ver cómo funciona su organización y, segundo, podrá distinguir las cosas que se necesitan cambiar para que el diseño organizacional o forma esté alineado con las funciones necesarias para cumplir con las metas que se propuso.



Responder a las preguntas previas es una manera muy sencilla de ayudarlo a entender cuáles metas son realistas, basadas en las capacidades del movimiento (ver Capítulo 3). También vale la pena reconocer que de vez en cuando no puede cambiarse mucho la forma a causa de la represión o porque el movimiento necesita crecer.

Adaptado de Jay R Galbraith. *Organizational Design*.

39. ¿Cómo mantenemos organizada la campaña?

El siguiente paso, tras haber escrito su plan de campaña y creado los equipos, es crear un calendario o una cronología de los eventos de la campaña. Este calendario o cronología deberá enumerar las tareas principales que deberán de cumplirse, así como las fechas en las cuales deberán ser logradas (ejemplo, la ley requiere que los monitores electorales independientes se registren tres días antes de las elecciones). Distribuya un borrador de su cronología de campaña a los miembros de su equipo para que puedan ver dónde y cuándo entran dentro del calendario general de la campaña las tareas en las que ellos están trabajando.



Asegúrese de que alguien (pero solamente una persona) sea responsable de mantener y actualizar el calendario de la campaña y de que todo mundo en su equipo sepa que debe de contactar a dicha persona para agregar o borrar actividades y eventos de la campaña.

Su calendario deberá estar colocado a la vista de todos. Use diferentes colores para marcar actividades/equipos (por ejemplo, verde para el Equipo 3, que es responsable de comunicación y actividades con los medios, rojo para la logística de las actividades de campo del Equipo 4).

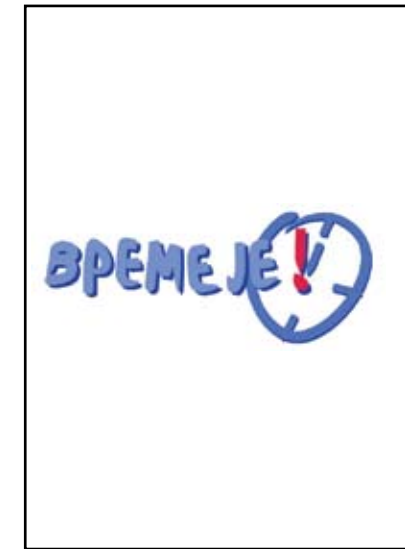


40. ¿Por qué debe ser flexible el plan de campaña?

¡La respuesta corta es que usted no es el único actor en el campo! Usualmente un número de actores participan en campañas nacionales importantes, incluyendo aliados potenciales como ONGs y candidatos de partidos políticos pro-reforma, así como candidatos del adversario autoritario y la variedad de organizaciones que apoyan a su adversario. Usted puede estar seguro de que su adversario, y sus organizaciones aliadas trabajarán en minimizar el efecto de sus actividades. Pero, como no hay manera de prever las maneras cómo su adversario actuará, su plan necesita ser flexible, y la Oficina de Campaña necesita reaccionar rápido a los cambios en el campo- y transformar las amenazas en oportunidades.



“Rock the vote '98,” (*Mueve el voto '98*) el eslogan de una campaña Salga a Votar (GOTV por sus siglas en inglés) organizada por las fuerzas pro-reforma en Eslovaquia en contra de Vladimir Meciar.



“¡Ya es tiempo!” el eslogan de otra campaña GOTV exitosa, esta fue organizada por las fuerzas pro-reforma en Serbia contra Slobodan Milosevic.

EJERCICIO:

Simular una campaña Salga a Votar (GOVT) en tiempo real (refiérase al Capítulo 5), la cuál ocurrirá dentro de condiciones no democráticas, el 23 de Septiembre de este año.

La simulación deberá comenzar por una fase de preparación: la Fase I. El objetivo principal de la Fase I es especificar las tareas del elemento de capacitación dentro de la organización para preparar un currículo y capacitar a los nuevos voluntarios que conducirán la campaña Salga a Votar (GOTV) en cada precinto electoral. Durante la Fase II, la fase intermedia, la capacitación GOVT será llevada a cabo por voluntarios capacitados en la Fase I. Durante la Fase III, los voluntarios capacitados durante la Fase II ofrecerán asistencia directa para traer a los electores a las casillas, realizando encuestas a boca de urna, y reportando los resultados periódicamente a lo largo del día.

A continuación encontrará un esquema de cómo se verá la campaña en su totalidad:
Plan de campaña:

I. SITUACIÓN:

Régimen no democrático anuncia elecciones parlamentarias

II MISIÓN

- Apoyar a los candidatos pro-reforma

Metas:

- Organizar una campaña Salga a Votar
- Minimizar y registrar acciones fraudulentas en las casillas

Objetivos:

- Registrar a electores pro-democráticos (enfocarse en los jóvenes)
- Organizar eventos (conciertos, seminarios, campañas de educación popular)
- Producir y distribuir material informativo

III. EJECUCIÓN

Fase 1

- Capacitar a los entrenadores en la organización
- Preparar un currículo para capacitar a los voluntarios

Fase 2

- Entrenamiento GOTV en cada distrito electoral será conducido por voluntarios entrenados

Fase 3

- Activistas entrenados ofrecerán asistencia directa para llevar a los electores a las casillas, realizar encuestas a boca de urna y reportar resultados periódicamente a lo largo del día.

IV. ADMINISTRACION Y LOGISTICA

Phase 1 Human Resource needs

- 10 entrenadores capacitados (1 líder de equipo)
- 3 desarrolladores de currículo (1 líder de equipo)
- 1 voluntario para trabajo administrativo

Fase 1 Necesidades de Recursos Materiales

- Espacio de oficina para entrenadores
- Computadoras con Internet e impresoras
- Teléfono y recursos de oficina

Fase 1 Estimados de Tiempo

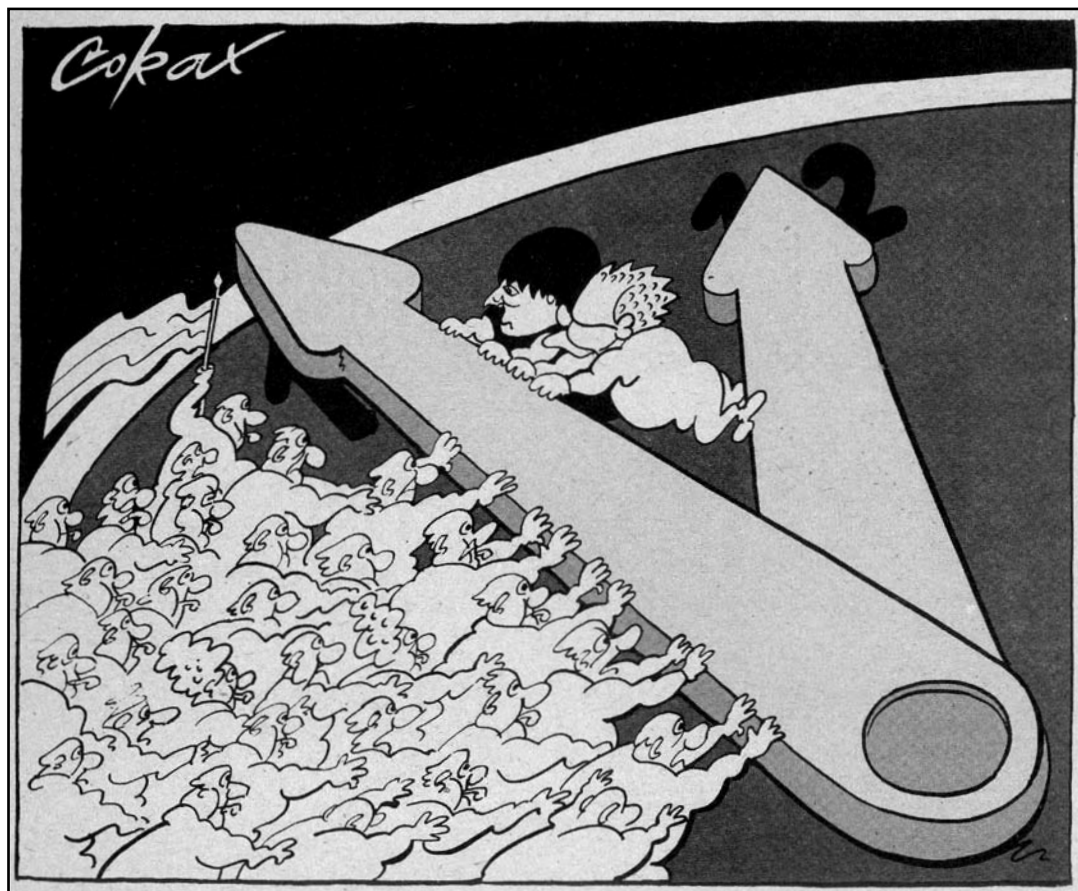
- 20 hrs. de entrenamiento
- 40 hrs. desarrollo de currículo
- 15 hrs. trabajo administrativo

V. COORDINACION Y COMUNICACION

- El líder de equipo de los entrenadores reporta el progreso al Gerente de Campaña
- Retroalimentación a los desarrolladores de currículo
- Reunión estratégica al principio y al final de la Fase

EVALUACION DE ACTIVIDADES

- Costos de las actividades de la Fase 1
- Adaptación como consecuencia de los cambios en el campo
- Comunicación entre y dentro de los equipos
- Evaluación de la “oferta” de voluntarios y de la “demanda” de GOTV
- Respuesta a medidas represivas
- Lecciones aprendidas



El Tiempo se está acabando para el régimen Milosevic. Con un público movilizado estratégicamente hacia las mismas metas, el régimen alguna vez poderoso ya no puede mantenerse en pie por mucho tiempo.

EJECUCIÓN DE CAMPAÑA:

Usando el principio de “Forma Sigue Función”, cree equipos (ver página anterior) para manejar grupos de actividades principales en su campaña. A pesar de que puede crear una cantidad de equipos variable, los siguientes cuatro son cruciales para la campaña:

- **Equipo 1** - Funciones administrativas y de recursos humanos
- **Equipo 2** - Funciones de inteligencia y análisis
- **Equipo 3** - Funciones de comunicación internas y externas
- **Equipo 4** - Funciones logísticas y operacionales

EJERCICIO:


Usando la secuencia de planeación invertida (refiérase al Capítulo 11), identifique las tareas críticas específicas que deberán cumplirse y asigne responsables para cada una. A continuación encontrará algunos ejemplos:

Responsabilidad/tarea (¿Qué se necesita hacer?)	Equipo a cargo (¿Quién es responsable de esto?)
• Recolectar los datos de quienes votan por primera vez en el distrito electoral	• Equipo 2 - Funciones de inteligencia y análisis
• Reclutar voluntarios para capacitaciones futuras	• Equipo 1- Funciones administrativas y de recursos humanos
• Desarrollar un currículo para actividades educativas futuras	• Equipo 3 - Funciones de comunicación
• Renta de una oficina	• Equipo 4 - Funciones logísticas y operacionales
• Diseñar un logo y un slogan para la campaña	• Equipo 3 - Funciones de comunicación
• Recaudar fondos y preparar un presupuesto realista	• Equipo 4 - Funciones logísticas y operacionales
• Capacitar a un grupo de entrenadores	• Equipo 1- Funciones administrativas y de recursos humanos
• Imprimir y distribuir materiales	• Equipo 4 - Funciones logísticas y operacionales
• Analizar las posibilidades de fraudes electorales	• Equipo 2 - Funciones de inteligencia y análisis
(Agregue)	
(Agregue)	
(Agregue)	
(Agregue)	

EJERCICIO:

Basándose en el análisis previo, cree un calendario de campaña de cuatro semanas, empezando por el final, en el día de las Elecciones, el 23 de septiembre.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				



**NO OLVIDE LA
"LEY DE MURPHY":**

1. "Nada es tan fácil como parece".
2. "Todo toma más tiempo del que uno imagina".
3. "Antes de hacer algo, debe de terminar otra cosa primero."

Resumen de la sección:

Trabajar bajo Represión

Al manejar una campaña no violenta, administrando sus recursos humanos, materiales y su tiempo y usando el modelo de planeación invertido, también deberá prepararse para las sanciones de su adversario. Los métodos usados para reprimir un movimiento son varios, y se enfocan especialmente en disminuir la capacidad del movimiento para actuar eficazmente. Aprenderá a minimizar la habilidad de su oponente de interferir en o monitorear las comunicaciones internas y externas del movimiento y de impactar en su ánimo negativamente. Si los ánimos están bajos y parece que cada acción de la campaña es conocida por adelantado, entonces la capacidad de su movimiento para implementar una estrategia no violenta se ve seriamente disminuida.

Otro método que su adversario utilizará en contra de su movimiento es tratar de crear un clima de miedo omnipresente. Dado que el miedo es una respuesta natural a ciertas situaciones que el cuerpo o la mente perciben como amenazas, usarlo es una herramienta especialmente efectiva para disminuir las capacidades del movimiento. Usted aprenderá lo que es el miedo, lo fácil que es asegurar confesiones, así como la manera de disminuir los efectos negativos del miedo a través de preparación y establecimiento de confianza.

Estos temas son serios, por lo que recuerde que no hay vergüenza en haber sido un prisionero que lucha al lado de la libertad y la democracia. Cada persona en el movimiento se ha puesto, de manera voluntaria, en el camino del peligro. ¡Esto es una demostración de valor!

Capítulo 13:

Trabajar bajo Represión: Motivación y Comunicaciones

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Cómo funciona la represión?
- ¿Cuáles son las técnicas más comunes de represión?
- ¿Qué es la cultura de la seguridad?
- ¿Cómo proteger nuestras comunicaciones?

Los temas principales incluyen:

- La pasividad no significa estar al resguardo de las sanciones
- Técnicas:
 1. Represión de actividades e individuos;
 2. Creando un clima de miedo
- Técnicas para avanzar en la cultura de la seguridad

Capítulo 14:

Trabajar bajo Represión: Responder a las sanciones del adversario

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Qué es el miedo?
- ¿Cómo nos sobreponemos a los efectos del miedo?
- ¿Cómo manejamos las sanciones del oponente?

Los temas principales incluyen:

- Definiendo al miedo
- Manejando el miedo a través de preparación y durante las acciones
- El dilema del prisionero y sanciones





13
Trabajar Bajo Represión:
Motivación Y Comunicaciones

Trabajar Bajo Represión: Motivación Y Comunicaciones

MÁS TEMPRANO QUE TARDE, SU MOVIMIENTO TENDRÁ QUE ENFRENTAR EL RETO DE RESPONDER A LAS ACCIONES CONTRARIAS DE SU ADVERSARIO. SI LAS TOMA EN CONJUNTO, ESTAS ACCIONES SON PARTE DE LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE REPRESIÓN DEL ADVERSARIO. ESTE CAPÍTULO DELINEA LA FORMA EN LA QUE USTED PUEDE DESARROLLAR SU PROPIA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA REDUCIR LA EFECTIVIDAD DE LA REPRESIÓN. PARA COMENZAR, PIENSE QUE LAS REPRESIONES O SANCIONES EN GENERAL, COMO CUALQUIER OTRA COSA, TIENEN UN PRECIO, COMO COMIDA O ROPA: EN GENERAL MIENTRAS MÁS ALTO SEA EL PRECIO, MENOS PUEDE PERMITIRSE O AGUANTARSE. CREAR UNA “CULTURA DE LA SEGURIDAD”, QUE MINIMICE LA HABILIDAD DEL Oponente A INFILTRARSE EN EL MOVIMIENTO E INTERRUPTIR LAS COMUNICACIONES DEBERÁ SER UN COMPONENTE BÁSICO DE SU CAJA DE HERRAMIENTAS.

41. ¿Cómo funciona la represión?

Mientras más fuerzas ganen su movimiento, su adversario tenderá a sentir que se está debilitando. Generalmente, su adversario tratará de neutralizar al movimiento, de destruir la motivación de sus miembros y de tomar acciones que disminuyan la demanda individual y social por el cambio. También su adversario tratará de incrementar los costos de llevar a cabo un movimiento efectivo. Interrumpir las comunicaciones es una de las maneras más efectivas de hacer esto. Al restringir las actividades públicas del movimiento, detener a los activistas, y crear un clima de miedo, los costos para el movimiento, y

para usted personalmente, como activista, aumentan. El adversario calcula que si los costos son lo suficientemente altos, la oferta de activistas para el movimiento disminuirá y eventualmente desaparecerá. Las sanciones tienen dos efectos (ver Capítulo 2). El efecto menor es castigar a

los individuos “culpables” El efecto mayor, y el propósito principal de las sanciones, no es castigar individuos, sino prevenir que otros desobedezcan. Al poner “el ejemplo” de castigarlo, su adversario manda el mensaje de que el precio por no cooperar con él será alto.



Pronto, su movimiento deberá enfrentar alguna forma de sanción. La experiencia nos dice que convencer a los activistas y afiliados del movimiento que el movimiento puede responder a las sanciones requiere de habilidades considerables. El mensaje que debe ser aceptado por los activistas, antes de hablar de las sanciones es:

- La pasividad no garantiza estar al resguardo de las sanciones.
- Mientras más violenta sea la resistencia, mayor la posibilidad de que el adversario use una fuerza abrumadora.

De esto sigue una estrategia que usa las sanciones del oponente, no para debilitar, si no para fortalecer al movimiento:

- La violencia y la represión no deberían ser de ninguna manera legítimas, esto se demuestra con ver que no son una manera efectiva de detener al movimiento.
- No le quite legitimidad a la lucha no violenta al recurrir a la violencia y al sabotaje ya que estas acciones, de hecho, servirán para justificar las acciones represivas en contra del movimiento y disminuyen su autoridad.

42. ¿Cuáles son las técnicas más comunes de represión?

1. REPRESIÓN DE ACTIVIDADES:

Esto incluye una serie de medidas, usualmente codificadas dentro de un marco legal inusual que prohíbe ciertos comportamientos. Por ejemplo, La Ley de Orden Público y Seguridad (POSA por sus siglas en inglés) en Zimbabwe define cada reunión de 5 o más individuos como una reunión política, la cual requiere una autorización especial de la policía para realizarse legalmente. El objetivo de esta medida es disminuir la disponibilidad de espacio político para el movimiento, e incrementar los costos organizacionales y operacionales del movimiento.



2. REPRESIÓN DE INDIVIDUOS:

El amenazar a los individuos, intervenir sus teléfonos, arrestar y encarcelar, y a veces golpear, torturar y hasta matar a los activistas, tiene un propósito distinto al de la represión de actividades- sirve para atemorizar a las personas adyacentes que se hubiesen unido a la resistencia y ayuda a quebrantar al liderazgo del movimiento. Más que otros adversarios, los regímenes no democráticos se han especializado en atacar especialmente a individuos clave, con la esperanza de que su destino tenga un efecto demostrativo en otros. Frecuentemente, esto incluye atacar a familiares, incluyendo niños.



3. CREANDO UN CLIMA DE MIEDO:

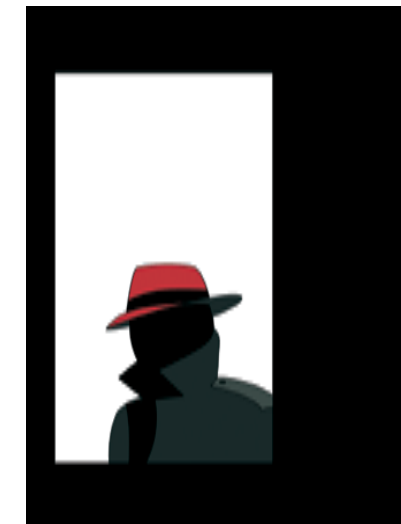
Los regímenes no democráticos tienden a invertir mucho en crear un clima de miedo alrededor de las actividades que consideran como una amenaza a su poder. Con una planeación cuidadosa, estos regímenes reprimen individuos y actividades, y utilizan una propaganda implacable para crear una “atmósfera de asedio” en contra del movimiento. En este entorno, cualquier persona que tenga un punto de vista distinto al del régimen es un terrorista o un traidor.

Al combinar medidas represivas con propaganda, los regímenes no democráticos intentan crear una atmósfera donde los ciudadanos comunes tienen miedo de hablar de temas que pudieran ser interpretados como anti-régimen. En estas condiciones,



la demanda por el cambio puede ser controlada y la oferta de activistas dispuestos a trabajar disminuye ya que el precio de la resistencia y de cambiar el estatus quo parece alto.

Los esfuerzos de las agencias secretas tienen un lugar especial en la implementación de las políticas del adversario. La experiencia muestra que estas agencias, a veces legales, pero frecuentemente para-legales, se esfuerzan considerablemente en espiar e intimidar a los activistas, y pueden hacerlo ya que la misión del aparato de seguridad es el mantener el mandato del adversario, no proteger la seguridad pública.



43. ¿Qué significa una cultura de la seguridad?

La cultura de seguridad es un comportamiento que debe adoptar y seguir para minimizar los efectos de las actividades de la contra-inteligencia de su adversario. Está basada en dos principios maestros:

1. NUNCA ASUMA QUE LOS AGENTES DE INTELIGENCIA DE SU ADVERSARIO NO HAYAN INFILTRADO EL MOVIMIENTO

Planee y actúe consecuentemente. Trabaje para descubrir si los afiliados de su adversario tienen la voluntad de cambiar su lealtad, ya que muchas veces verán que la represión del movimiento es ilegítima o poco efectiva. Siga la regla de “necesito saber”. Si alguien no necesita saber los nombres de los demás miembros, no les de la información. Si usted sabe que hay una reunión planeada para la semana entrante, antes de informar a los demás, pregúntese si necesitan saber acerca de esta. Y si necesitan saber, ¿necesitan saber ahora, o algunas horas antes de la reunión?

2. NUNCA LLAME LA ATENCIÓN CAMBIANDO SUS ACTIVIDADES NORMALES O ACTUANDO DE MANERA DIFERENTE.

Por ejemplo, si el régimen sabe que la mayoría de las personas no lo apoyan, pretender que se le apoya puede llamar la atención y poner en riesgo a los miembros del movimiento. No limite sus contactos solamente a otros activistas de luchas no violentas. Expanda sus amistades y contactos. Si usted asume que siempre es vigilado, no tendrá que preocuparse por serlo, y puede así enfocarse en acciones minimizadoras que desestabilicen a su oponente.

44. ¿Cómo protegemos nuestras comunicaciones?



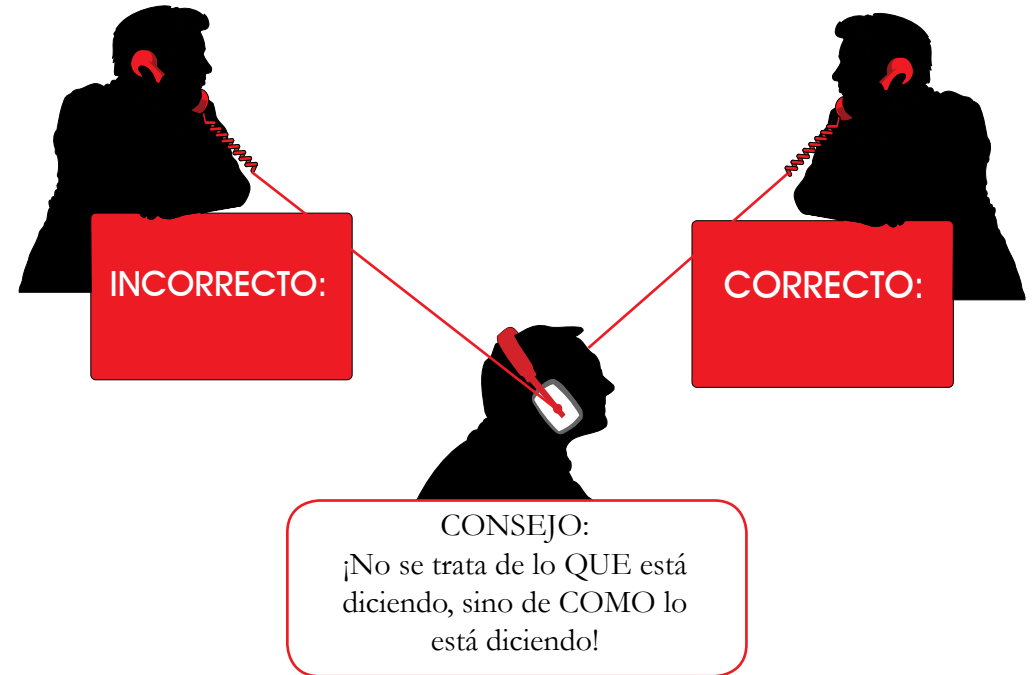
A medida que un movimiento no violento se vuelve más efectivo, las actividades de hostigamiento y seguridad aumentarán. Debe crear canales de comunicación seguros dentro de su movimiento. Esto es más que únicamente informar a los activistas del movimiento acerca del adversario y su capacidad de infiltrarse al movimiento. Incluye también actuar de manera solidaria entre ustedes. La mejor protección es entrenar a los activistas sobre qué decir, que no decir, y más importantemente, cómo decir las cosas.

Para evitar que su adversario obtenga información importante acerca de los planes del movimiento, jamás deberá mencionar **NOMBRES, DIRECCIONES Y NUMEROS DE TELEFONO** en un entorno vulnerable, incluyendo esto, las comunicaciones por teléfono o por Internet. No todas las comunicaciones por Internet son inseguras, pero el correo electrónico por lo regular sí lo es.

EJEMPLO: ¿Cómo le dice a un compañero activista que trabaja en reclutamiento de voluntarios que tiene a un amigo que desearía unirse al movimiento?

Deberíamos de reunirnos en el mercado a las 3 p.m. para hablar de las nuevas: Fulano de Tal quiere unirse al movimiento. Esta listo a participar en la reunión de grupo para organizar la huelga planeada para el mes que entra.

Deberíamos de juntarnos a la hora y en el lugar de siempre a platicar de las nuevas. Tengo un amigo que está interesado en ayudarnos a resolver un problema muy importante en el que planeamos trabajar en las semanas que vienen



Es crucial crear y fomentar una “cultura de la seguridad” para minimizar las posibilidades de que el movimiento sea infiltrado por los agentes del adversario. Esto mantiene bajos los costos operativos del movimiento y vuelve los costos de participación de los activistas individuales soportables, también mantiene la demanda por el cambio entre sus afiliados, al enseñar la “cara fea” del su adversario y la poca efectividad de la represión.



14

**Trabajar Bajo Represión
Responder A Las Sanciones Del Adversario**

Responder A Las Sanciones Del Adversario

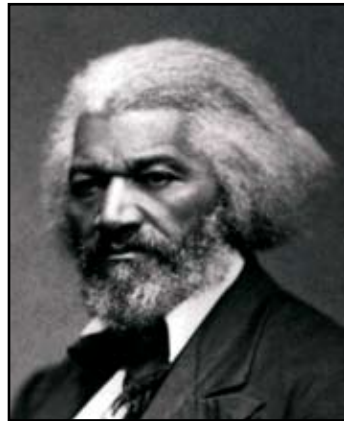
UNO DE LOS MOTIVADORES PRINCIPALES DE LA OBEDIENCIA ES MIEDO A LAS SANCIONES, QUE PUEDEN INCLUIR DESDE SER GOLPEADO POR INTERROGADORES, HASTA PERDER EL EMPLEO. COMO CONSECUENCIA, DEBE ENTENDER LA NATURALEZA DEL MIEDO, Y CONOCER LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA SOBREPONERSE A LOS EFECTOS ADVERSOS ESTE. EL PRIMER PASO ES ACEPTAR EL HECHO DE QUE EL MIEDO ES UN ESTADO NATURAL DE NUESTROS CUERPOS Y MENTES. UNA VEZ QUE HAYA COMPRENDIDO CÓMO SE EXPRESA MENTAL Y FÍSICAMENTE, PODRÁ DEJAR DE SENTIRSE AVERGONZADO Y DE CASTIGAR A OTROS POR RESPONDER A ELLO.

45. ¿Qué es el miedo?

El miedo es una emoción experimentada por todos los seres humanos a lo largo de sus vidas. Una de las razones principales por las que las personas obedecen a regímenes autoritarios es el miedo a las sanciones a la desobediencia, las cuáles pueden incluir desde ser golpeado por interrogadores hasta perder el empleo. Lo que algunos no logran comprender es que el miedo es una respuesta normal a una amenaza percibida. De hecho, el miedo es una respuesta instintiva en el reino animal entero y por lo mismo, debemos de ser cuidadosos cuando adjudicamos juicios morales al miedo.

Las características fisiológicas del miedo resultan de un bombardeo creciente de neuronas de la parte compasiva del sistema nervioso. Esto causa que los vasos sanguíneos se contraigan en la piel y en el tracto intestinal, permitiendo un mayor flujo de sangre hacia el corazón. Esto, en torno, causa que el corazón lata más rápida y más fuertemente. La velocidad de la respiración aumenta. Una hormona poderosa, la adrenalina, actúa junto con otras hormonas para soltar cantidades crecientes de glucosa, el “combustible” de los músculos, en el flujo sanguíneo dando entonces una fuerza sobrehumana momentáneamente.

La razón para esto es muy sencilla: la Madre Naturaleza está preparando nuestro cuerpo para una reacción normal a una amenaza percibida: ¡pelear o huir!



Esos que predicán la libertad pero que rechazan la agitación son hombres que quieren cosechar sin jamás haber sembrado.

Frederick Douglas

46. ¿Cómo nos sobreponemos a los efectos del miedo?

Las técnicas para sobreponerse a los efectos del miedo pueden ser clasificadas en dos grupos: las técnicas de preparación y las técnicas durante la acción no violenta. Estas técnicas son lo más exitosas cuando:

- Usted y los demás activistas están sistemáticamente capacitados sobre el uso de la represión por su adversario y acerca de las contra-estrategias apropiadas para acometer.
- Los activistas expuestos a la represión deben de ser un buen ejemplo para otros en su organización, y sistemáticamente compartir su experiencia (otra vez, esto se aplica a todas las partes de la organización, desde los líderes, hasta los nuevos voluntarios)
- Recuerde, ¡nunca recurra a la violencia, y siempre premie la disciplina no violenta!
- Varios activistas tienen las habilidades y el conocimiento requerido para los diferentes trabajos dentro de la organización (incluyendo entrenamiento en liderazgo alternativo y tener una lista de asistentes administrativos adicionales)

TÉCNICAS DURANTE LA ACCIÓN

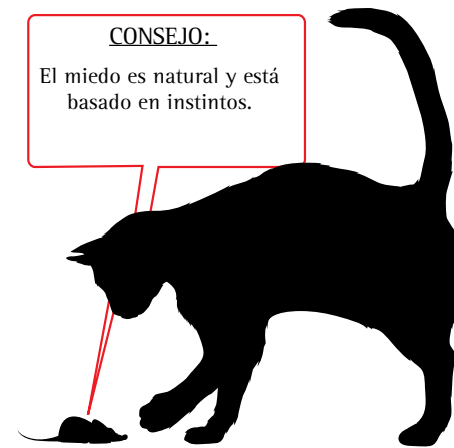
Los líderes en el campo deben enfocarse en minimizar la confusión y el pánico, y en maximizar el resultado deseado del evento. Mantener a las personas ocupadas durante las marchas puede prevenir que tengan miedo.

TÉCNICAS DE PREPARACIÓN

Antes de que un evento amenazador tenga lugar, enfóquese en evitar sorpresas o estímulos de miedo al prestar atención a las implicaciones emocionales y psicológicas. Las personas tendrán menos miedo si saben que se espera de ellas cuando lleguen a una zona de riesgo. El humor también es una técnica efectiva para reducir el miedo en el grupo.

CONSEJO:

El miedo es natural y está basado en instintos.



EJEMPLO:

Organizando y Llevando a cabo una Manifestación

La puesta en escena de una manifestación ha sido parte de muchas campañas no violentas exitosas en el último siglo, y las mejores prácticas que su movimiento debería de seguir incluyen:

- Explicar y capacitar a los activistas para posibles acciones represivas, incluyendo gas lacrimógeno, detenciones y golpizas.
- Incrementar solidaridad y aplomo, al desarrollar un sentido de comunidad y de pertenencia, al motivar a las personas a llevar los mismos símbolos, cantar eslóganes, y marchar unidos.
- Mantenga a las personas ocupadas al planear meticulosamente y dividir las responsabilidades. Algunos equipos deberán ser responsables de los primeros auxilios, otros de traer agua y refrigerios a los participantes, de asegurarse de que el grupo se mueva de manera recta y ordenada, de verificar e investigar lo que está ocurriendo frente y tras del grupo de manifestantes, y de mantener pancartas y estandartes estratégicamente posicionados.
- Para disminuir los estímulos de miedo, los activistas no deberán ver u oír al adversario. Por lo tanto, estandartes enormes a la cabeza de la columna son importantes, como lo es hacer ruido con tambores, o cantar más alto que el ruido que el adversario pueda generar, (usando altavoces para mandar advertencias amenazadoras, o haciendo que los policías golpeen las macanas contra sus escudos, etc.)



47. ¿Cómo manejar las sanciones del adversario?

Una vez que hayamos aceptado que el miedo es un estado natural de nuestro cuerpo y mente, y de que hayamos entendido la forma como se expresa de manera física y mental, podemos dejar de castigar a otros y/o sentirnos avergonzados de nosotros mismos. Por otro lado, si su movimiento intenta tener éxito, debe entender los métodos y técnicas usados para sobreponerse a los efectos adversos del miedo. Remover o reducir los estímulos de miedo y anticipar sorpresas han probado ser tácticas efectivas.

La confianza y el aplomo en el liderazgo de la organización y sus metas ayudan a disminuir el miedo entre las personas que participan en acciones no violentas, tanto como creer en la convicción que los intereses propios de cada individuo se fundamentan en creer en el cambio democrático.

Para cumplir con la estrategia maestra, muchas acciones no violentas serán requeridas, y de cada acción, el movimiento deberá de aprender cómo el adversario y otros actores responden (ver Capítulos 4, 9, y 10). De la misma manera, evite tomar

acciones que provoquen una respuesta por parte del adversario que esté más allá de lo que los activistas pueden soportar. Si la mayoría de sus activistas nunca han sido detenidos, no organice una serie de protestas provocativas que llevarán a una redada y detenciones masivas; mejor trate de organizar una serie de conciertos o de protestas diseñadas estratégicamente a incrementar el apoyo al movimiento sin precipitar muchas detenciones. Para que su estrategia, campaña y acciones tengan éxito, la capacidad de aguantar y la disciplina de sus activistas deberán ser proporcionales a la respuesta probable de su adversario.

Una sola acción peligrosa y atrevida puede provocar una represalia masiva y atraer suficiente atención de los medios nacionales e internacionales, la población y otros. Aunque es muy difícil predecir la respuesta del adversario aún en sociedades democráticas, la experiencia cuenta que el uso de la violencia, en especial actos de sabotaje, tiende a provocar reacciones desproporcionadamente brutales.



Manejando el Gas Pimienta, 5 de Octubre del 2000 en Serbia.

EL DILEMA DEL PRISIONERO:

En el curso de las luchas, los activistas se enfrentan a detención, interrogatorios, juicios, y muchas otras acciones oficiales. Aunque es generalmente más fácil para los activistas, y menos caro y peligroso, exigir sus derechos ante la ley en las democracias establecidas, los interrogadores han desarrollado métodos capaces de intimidar hasta al activista más valiente y experimentado. Una estrategia común es el dilema del prisionero. Al entender la dinámica, delineada de manera hipotética a continuación, puede ayudarle a usted ya al movimiento.

Suponga que usted y su amigo fueron detenidos por distribuir volantes anunciando una acción no violenta. Los interrogadores los pusieron en cuartos separados, y le informan que incitar el desorden (o llamar a la acción) está penalizado con al menos tres meses de cárcel, y le ofrecen el siguiente trato: si confiesa los nombres de los demás activistas, solo pasará una semana en prisión, pero si no lo hace, entonces pasará tres meses en prisión. Los interrogadores le hacen una oferta similar a su amigo, ya que conocen las repuestas más comunes: los dos se rehúsan a confesar, los dos confiesan, o sólo uno lo hace.

Los posibles resultados serían:

- Si los dos confiesan, entonces los dos pasan una semana en la cárcel y dan nombres
- Si los dos se rehúsan a confesar, entonces los dos únicamente pasan esa noche en la cárcel
- Si usted confiesa, y su amigo no, entonces usted pasa una semana en prisión y su amigo tres meses, o viceversa

La estrategia más segura es que confiese, ya que si su amigo lo hace y usted no, entonces pasará por lo menos tres meses en prisión. Esta es también la estrategia más segura para su amigo, con el resultado neto de que los dos pasarán una semana en prisión y, ¡los interrogadores tendrían mucha más información!

El mejor resultado para usted, su amigo, y el movimiento es si ninguno de los dos confiesa. Claro, los interrogadores pueden usar fuerza física y otros métodos. La experiencia enseña que cuanto menos confíen los activistas entre sí, el régimen necesitará hacer menos para asegurar confesiones y otra información útil por parte los activistas.

El dilema del prisionero enseña lo fácil que es asegurar confesiones y la importancia de desarrollar confianza y cooperación entre los activistas.

Estas conclusiones también aplican si lo detienen solo, ya que el interrogador le dirá que otros han sido detenidos o serán detenidos, entonces debería de confesar y así evitar ir a prisión.

Adaptado de Robert Axelrod. The Evolution of Cooperation.



Resumen de la sección:

Los Pasos Siguientes

Las secciones previas enmarcaron la naturaleza y las fuentes de poder en la sociedad, las habilidades básicas que usted necesita para desarrollar y enviar el mensaje de su movimiento al público, y algunas de las habilidades más avanzadas que necesita para poder transformar acciones solitarias en una campaña estratégica no violenta, aún cuando su adversario utilice medidas represivas.

En esta sección aprenderá cómo puede comenzar a enseñar este material a otros y tener acceso a algunos recursos para asimilar más acerca de la lucha estratégica no violenta.

Los pasos que tome tras leer estas páginas, no importando que tan pequeños o grandes sean, dependen de usted- solamente asegúrese de que estos pasos no sean tan solo no violentos, sino también estratégicos, y ¡deje que el mundo, no únicamente su comunidad, conozca estos pasos!

Capítulo 15.

Cómo Usar este Libro:

El Modelo 'ART', de transferencia de conocimiento multi-nivel

Preguntas para enmarcar el capítulo:

- ¿Porqué las personas se unen a grupos?
- ¿Qué es la Mercadotecnia Multi-Nivel (MLM por sus siglas en inglés)?
- ¿Cómo podemos usar este libro y el modelo MLM en nuestra lucha?

Los temas principales incluyen:

- El esquema Actúe-Reclute-Capacite (ART por sus siglas en inglés)
- Niveles de presentación de material a diferentes grupos dependiendo de su experiencia

Capítulo 16.

Cómo Usar este Libro:

Aprendizaje y Apoyo en Línea

Preguntas para enmarcar el capítulo:

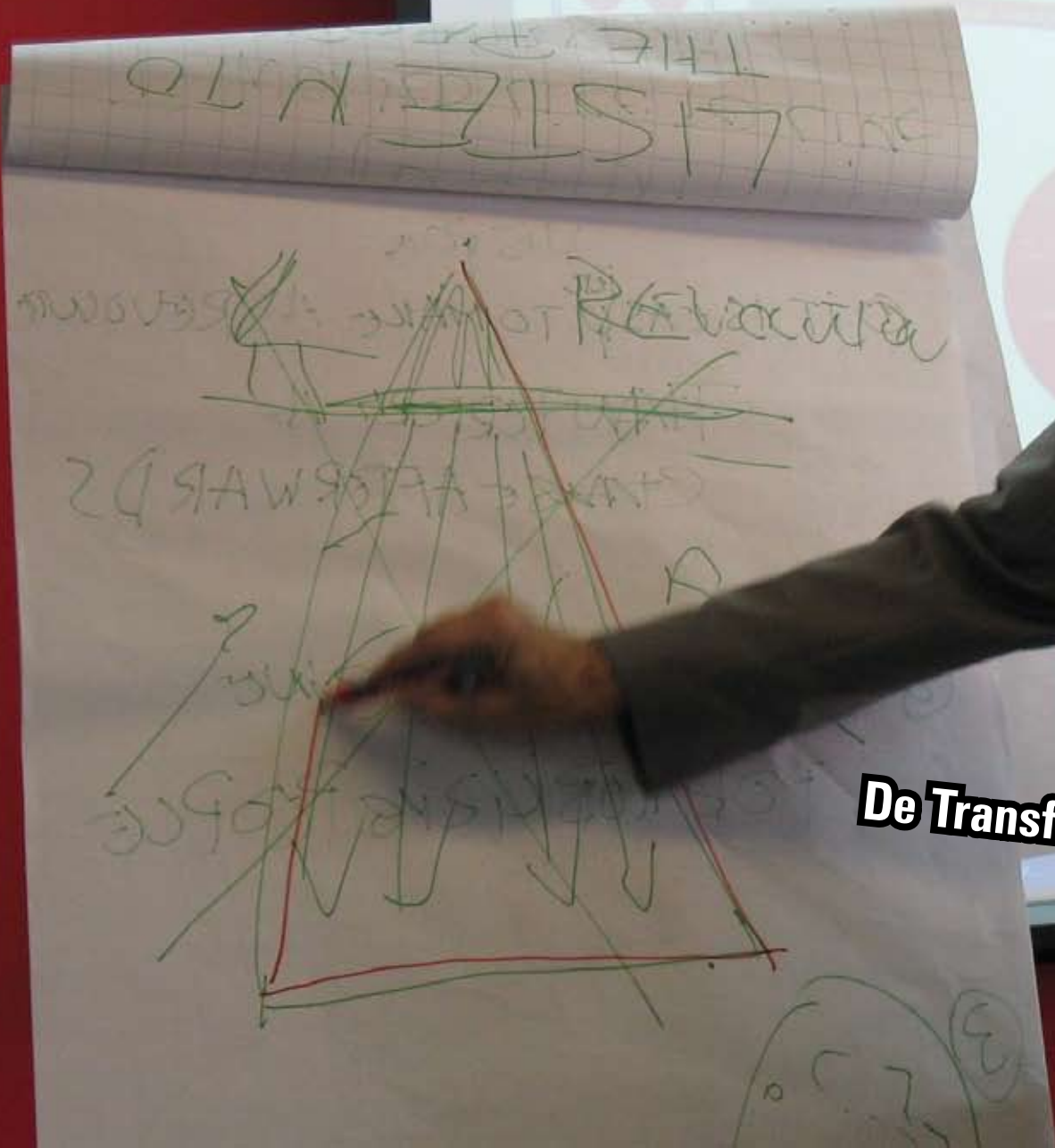
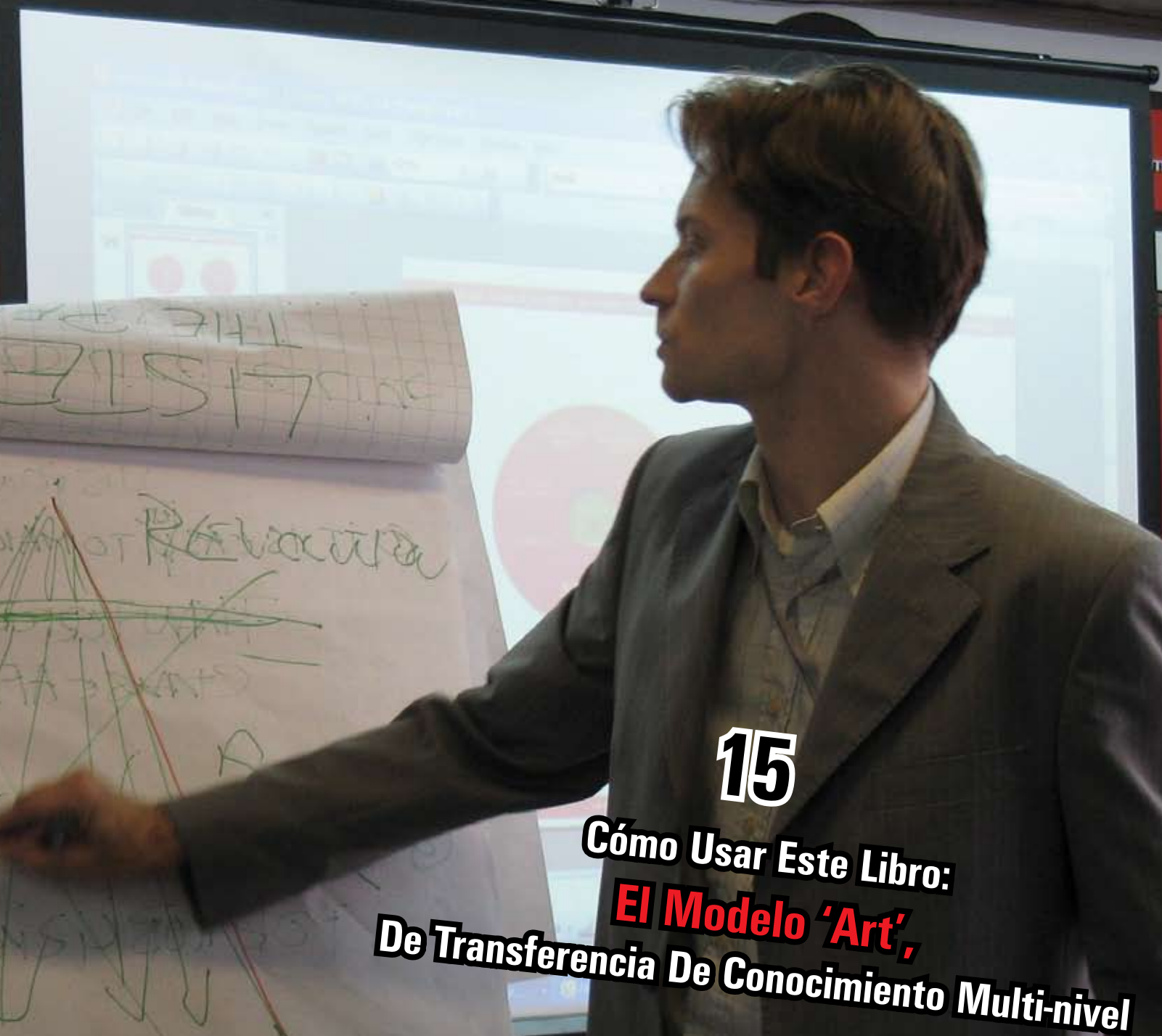
- ¿Cómo puedo enriquecer mi conocimiento?

ANEXO

- I. Métodos de acción no violenta
- II. 10 Años de Lucha No Violenta en Serbia

BIBLIOGRAFÍA





15

**Cómo Usar Este Libro:
El Modelo 'Art',
De Transferencia De Conocimiento Multi-nivel**

El Modelo 'Art', De Transferencia De Conocimiento Multi-nivel

UNA PARTE IMPORTANTE AL CONSTRUIR UN MOVIMIENTO ES MANTENER COMPROMETIDOS E INTERESADOS A LOS AFILIADOS, Y AL MISMO TIEMPO, INCREMENTAR LAS HABILIDADES Y ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DE LOS VOLUNTARIOS. ESTE PROCESO ES LLAMADO AVANCE DEL RECURSO HUMANO. EL AVANCE DEBERÁ DE SER PARTE DEL MOVIMIENTO TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE.

EXPERIENCIAS PASADAS NOS ENSEÑAN QUE DURANTE EL PRIMER MES DE RECLUTAMIENTO LOS ACTIVISTAS TIENDEN A DEJAR EL MOVIMIENTO – AL MENOS DE QUE LOS NUEVOS AFILIADOS ESTÉN CONSTANTEMENTE OCUPADOS Y CAPACITADOS. PARA EVITAR ESTA PÉRDIDA TREMENDA, ESTE CAPÍTULO DELINEA EL USO DEL MODELO “ACTÚE-RECLUTE-CAPACITE”. ESTE MODELO ES ESPECÍFICAMENTE EFECTIVO CUANDO SE COMBINA CON LA EXPERIENCIA DEL MODELO DE MERCADOTECNIA MULTI-NIVEL (MLM) DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS.

48. ¿Por qué las personas se unen a grupos?

Antes de hablar del modelo de Mercadotecnia Multi-Nivel, usted necesita comprender por qué las personas se unen a grupos. Después de todo, pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en grupos: algunos muy íntimos como nuestra familia, y otros más formales como la oficina o asociaciones profesionales o deportivas.

Cuando la membresía de los grupos no es voluntaria, el poder de la autoridad, el miedo a las sanciones, o el deseo de conformarse es lo que tiende a mantener la cohesión en el grupo. En las sociedades cerradas, una vez que la cohesión entre los grupos comienza a romperse, los regímenes no democráticos comúnmente tratan de aumentar la cohesión al introducir un enemigo, como un movimiento no violento que amenaza la supervivencia del régimen. En los grupos en los que la membresía es voluntaria (como su movimien-

to), otras fuerzas trabajan para mantener la cohesión, y es importante entenderlas para aumentar la efectividad de su grupo.

Las personas se unen a grupos por varias razones. A algunos les gusta formar parte de algo que consideran importante: la lucha en contra de la represión y obtener derechos y justicia siempre suena importante. La participación en las actividades del movimiento representa un cambio que permite que las personas eviten la rutina y las actividades aburridas. Si analiza las razones más de cerca, se dará cuenta tal vez de que ser un activista también satisface la necesidad de contacto y cercanía con otras personas. Finalmente, ser capaz de influenciar aunque sean pequeños aspectos en la organización es un tipo de motivación especial ya que esto hace que las personas se sientan “parte de un equipo”.

“Invertir” en activistas nuevos (por ejemplo, ofrecer capacitaciones y talleres), así como ofrecerles materiales varios (por ejemplo, copias de este libro), los persuadirá de que el movimiento “cuenta con ellos”, y esto los motivará a invertir aún más tiempo y energía en ayudar a lograr su misión.

Lograr que las personas participen de manera voluntaria también establece un límite entre los miembros del movimiento y los demás, lo cuál es importante para fomentar la confianza y la cooperación, y también para mantener la cultura de la seguridad.

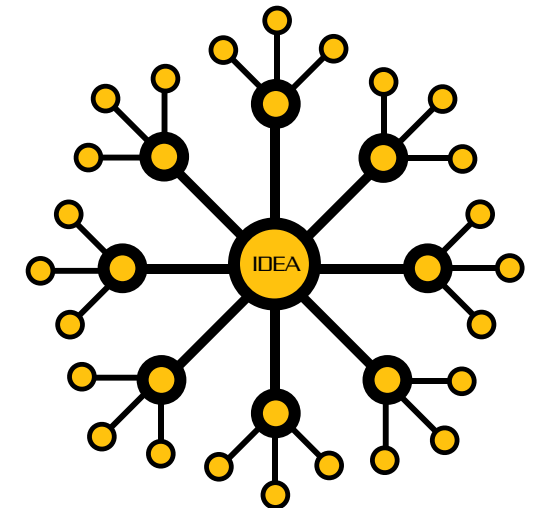
Los sociólogos nos enseñan que mientras los grupos grandes son mejores para realizar tareas con una solución concreta que requiere de un mayor número de habilidades, los grupos pequeños son más estables, tienen una mejor comunicación entre sus miembros, y son mejores para realizar tareas con soluciones complejas, que requieren de relativamente menos habilidades. Por ejemplo, un equipo de comunicación para desarrollar un mensaje de campaña deberá de estar conformado por un grupo pequeño, y un equipo grande deberá ser usado para distribuir material informativo para dicha campaña.

49. ¿Qué es Mercadotecnia Multi-Nivel (MLM)?

La Mercadotecnia Multi-Nivel (MLM por sus siglas en inglés) es un sistema de mercadotecnia que se enfoca más en reclutar distribuidores que en vender productos. MLM es muy atractiva, ya que vende esperanza y parece estar fuera de la manera común de hacer negocios. Promete riqueza e independencia a todos los que están incluidos en su red, y trata a los activistas como una parte importante de la red. Uno de los esquemas de MLM más exitosos es Amway. Tiene millones de distribuidores a nivel mundial con ventas en los miles de millones.

Adaptado de Paul Klebniov, “The Power of Positive Inspiration”

La idea detrás de este libro es que el conocimiento acerca de la lucha no violenta estratégica sea “vendido” (o puesto en el Mercado) por miles de nuevas personas en su comunidad al usar este modelo.



50. ¿Cómo podemos usar este libro y el “Modelo MLM” en una lucha?

La cantidad de información en este libro es suficiente para desarrollar el conocimiento y las habilidades de los activistas en su movimiento, y por lo mismo, aumentar la capacidad de su movimiento. El avance del recurso humano es necesario en cada nivel de su movimiento, desde los líderes hasta las personas en el campo. Si desean mantener el ímpetu, los planificadores deberán dar a los voluntarios no sólo tareas sencillas que lleven a pequeñas victorias, sino también deberán enseñar a los voluntarios que el movimiento “invierte” en sus activistas.

Para poder mantener a sus afiliados comprometidos, e incrementar sus capacidades y áreas de responsabilidad, a veces es necesario llevar a cabo talleres educativos que incluyan la transferencia de habilidades y conocimiento en áreas como: involucrarse en acciones no violentas directas, organización de eventos, análisis y planeación estratégicas, relaciones externas, manejar a los medios, comunicación, etc. Los talleres deberán incluir sesiones distintas para planificadores, organizadores y activistas, según sus responsabilidades, capacidades y el tiempo que tienen para dedicar al movimiento.

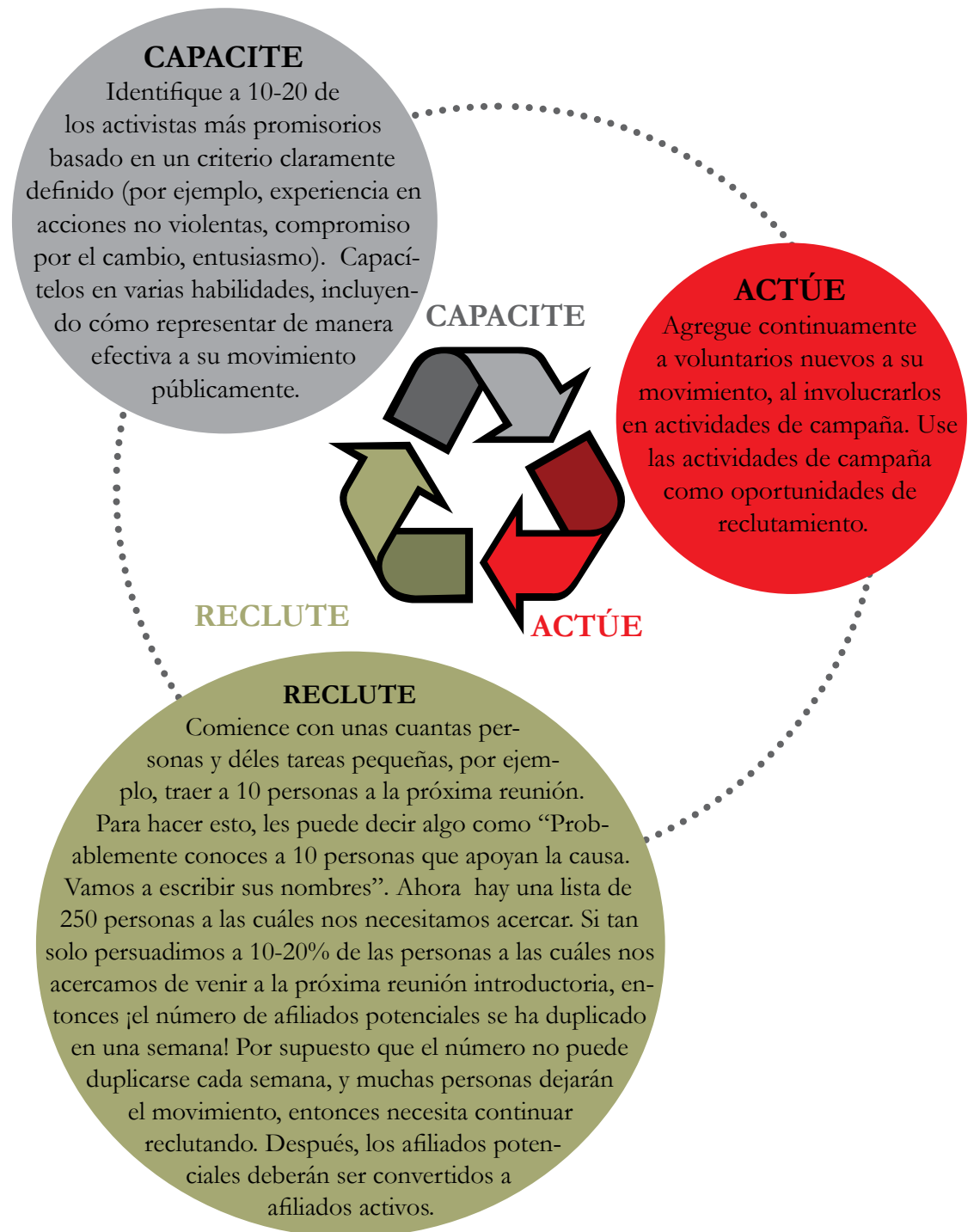
La mejor manera es hacer una agenda base, para que cada grupo de activistas nuevos sea filtrado con base a sus intereses, niveles de compromiso, y áreas de experiencia, al momento que reciben la capacitación

acerca de la misión y funcionamiento del movimiento.

Una agenda podría incluir lo siguiente:

1. Una Reunión Introductoria que incluye la presentación de los programas y metas del movimiento y una distinción básica de los voluntarios nuevos.
2. Una Reunión de Seguimiento donde los nuevos activistas están agrupados en unidades específicas según sus intereses y habilidades (por ejemplo, organizando acciones, comunicación externa, trabajo con nuevos activistas).
3. Un Taller Introductorio para activistas interesados, donde tres secciones de este manual son presentadas.
4. Un Taller de Seguimiento para unidades por separado. Por ejemplo, una de las unidades que está interesada particularmente en trabajar con activistas podría estudiar este capítulo y otros ejercicios que capacitarán a sus miembros a diseminar habilidades y conocimiento acerca de la lucha no violenta al nivel comunitario.

Estos pasos pueden ser resumidos en el modelo Actúe-Reclute-Capacite (ART) de construcción de movimiento y administración de recursos humanos, el cuál fue diseñado por el Centro de Recursos Humanos de OTPOR. El emblema de reciclaje simbolizaba el modelo ART:



**RECUERDE:**

El que los voluntarios comiencen a capacitar a nuevos voluntarios es un mecanismo sólido de cohesión grupal, y define el carácter de su movimiento. Cuando adquiere habilidades y conocimiento útil para cambiar pacíficamente las acciones de su oponente usted puede crear el cambio que quiere de manera más efectiva y puede enseñarle a otros a hacer lo mismo. ¡Cuando logre esto, se ha convertido en una parte del destino de la lucha no violenta!

PROCEED TO CANVAS... YOUR WE STRATEGIC MANAGEMENT DISPLAY HAS...
YOU HAVE NOW ENTERED A ZONE OF FREE HELP AND GUID...
OF FREE HELP. PLEASE PROCEED WITH CONFIDENCE...
SUPPORT. WE HOPE YOU WILL...
THESE PAGES ARE FOR YOUR GUIDANCE...

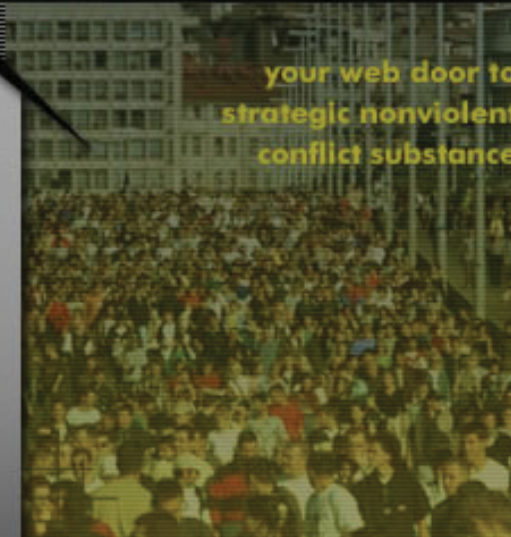
CENTRE FOR APPLIED NONVIOLENT ACTION AND STRATEGIES



[BATTLEFIELD](#) | [WEAPONRY](#) | [SERBIAN CASE](#) | [CANVASOPEDIA](#) | [ABOUT US](#)

HEADQUARTERS - WELCOME

You have just entered Centre for Applied NonViolent Action & Strategies - CANVAS. To learn more about non-free Countries, where NonViolent Action for democracy is taking place today, visit the **Battlefield** area. If you seek for knowledge required for a useful stratetic NonViolent conflict then go to the **Weaponry** and arm yourself. Detailed information on democratic NonViolent movement which removed Slobodan Milosevic can be accessed within the **Serbian Case** area. Specialised NonViolent Action vocabulary with detailed and illustrated explanations is kept in our archives called **Canvasopedia**. Lastly, an interactive communication device is placed in the **Contact** room. Enjoy your staying at CANVAS Headquarters - your Web door to strategic, NonViolent conflict substance.



your web door to
strategic nonviolent
conflict substance

NEWSLETTER

enter e-mail address:

OK

join | leave

PROMOTE CANVAS
CLICK HERE FOR MORE INFO

LATEST UPDATES & NEWS

15 June 2005 - Three new articles are now placed at Zimbabwe Articles section.
30 May. 2005 - Additional articles are now available at Battlefield Live > Zimbabwe > Reports.
29 Apr. 2005 - Eleven new articles were added to Battlefield Live - Zimbabwe Articles section.

>> [more news](#)

SPECIAL

- Activity plan for CANVAS support network to be made until end of January.
- Experts of CANVAS included into transition process in Georgia.

>> [details](#)

© 2004 Centre for Applied NonViolent Action and Strategies.
All rights reserved.

16 Cómo Usar Este Libro:

Aprendizaje De Apoyo En Línea

Cómo Usar Este Libro: Aprendizaje De Apoyo En Línea

UNA VEZ QUE HAYA APRENDIDO LOS 50 PUNTOS CRUCIALES EN LA LUCHA NO VIOLENTA ESTRATÉGICA QUERRÁ AVANZAR SU APRENDIZAJE PARA AYUDAR A SU MOVIMIENTO, O SIMPLEMENTE PARA EXPANDIR SU CONOCIMIENTO.

CANVAS Y USIP HAN HECHO POSIBLE UNA COPIA ELECTRÓNICA DE ESTE LIBRO, EL CUÁL ESTÁ DISPONIBLE PARA USTED Y SUS AMIGOS EN WWW.CANVASOPEDIA.ORG

¿Cómo expando mi conocimiento?

PÁGINAS WEB MÁS SOBRESALIENTES:

1. www.canvasopedia.org

Recurso valioso con más de 400 herramientas para partidarios de la lucha no violenta que se pueden descargar gratis

2. www.nonviolent-conflict.org

Un excelente recurso que provee materiales escritos en muchos idiomas, así como noticias y ligas útiles y multimedia

3. www.aeinstein.org

Una página perfecta que ofrece varios materiales valiosos en doce idiomas

4. www.yorkzim.com

Las mejores películas relacionadas con el tema

5. www.usip.org

Noticias, reportes, análisis y ligas relacionadas con el tema

TOP FIVE WRITTEN RESOURCES:

1. **Gene Sharp.** *From Dictatorship to Democracy.* Boston, MA: Albert Einstein Institution, 2002 y 2003.

(Se puede descargar en 20 idiomas de www.aeinstein.org/organizations98ce.html)

2. **Robert L. Helvey.** *On Strategic Nonviolent Conflict: Thinking About the Fundamentals.* Boston, MA: The Albert Einstein Institution, 2004. (Se puede descargar de www.aeinstein.org/organizations1c31.html)

3. **Peter Ackerman & Jack DuVall.** *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict.* New York: St Martins Press, 2000.

4. **Gene Sharp.** *Waging Nonviolent Struggle: 20th Century Practice and 21st Century Potential.* Boston, MA: Porter Sargent Publishers, 2005.

5. **Jacques Ellul.** *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes.* New York: Vintage Books edition, 1973.

RECURSOS MULTIMEDIA MÁS SOBRESALIENTES:

1. . “Una Fuerza Más Poderosa” www.aforcemorepowerful.org

Una serie documental de tres horas para la televisión que recuentan las principales campañas no violentas estratégicas del siglo 20: la lucha de la India por su independencia de Gran Bretaña, el movimiento de los Derechos Civiles en EE.UU., la lucha en Sudáfrica contra el Apartheid, la derrota de Augusto Pinochet en Chile, la resistencia danesa a la ocupación Germánica, y el movimiento de sindicatos polacos, Solidaridad. Disponible en: Inglés, Español, Ruso, Árabe, Farsi, Chino, Italiano, Indonés y Brimano (www.aforcemorepowerful.org)

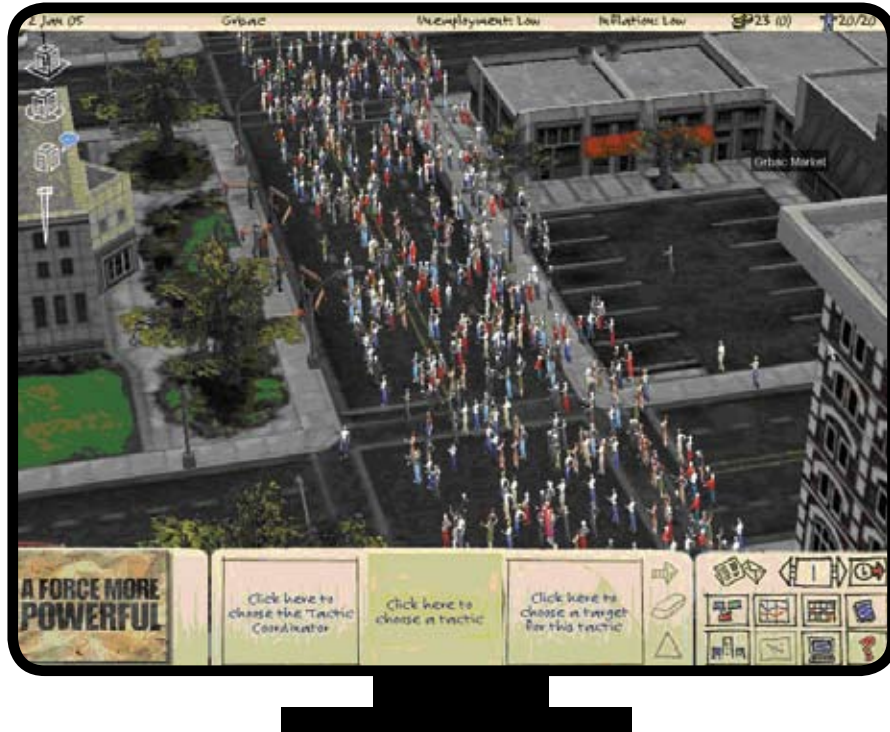


2. . “Derrocando al Dictador” www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html

Un documental de una hora describe la Campaña estratégica no violenta iniciada por OTPOR en Serbia durante 1999 y el 2000. Disponibles en los mismos idiomas que el anterior. (<http://www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html>)

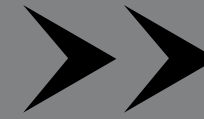


3. “Una Fuerza Más Poderosa”: el primer y único juego que le enseña la disputa de un conflicto usando métodos no violentos.



Destinado para el uso de activistas y líderes de la resistencia no violenta y movimientos de oposición, este juego también educa a los medios y al público en general acerca del potencial de la acción no violenta y puede servir como una herramienta de simulación para estudios académicos en resistencia no violenta. Conozca más acerca de esto en www.afmpgame.com

Tal vez encontrará que muchos de los puntos cruciales de este libro están estrechamente relacionados con los conceptos del “juego UFMP” (AFMP por sus siglas en inglés) —y puede verificar esto usted mismo cuando adversario no demócrata representado por inteligencia artificial!



ANEXO I

LOS MÉTODOS DE LA ACCION NO VIOLENTA,
POR GENE SHARP

LOS MÉTODOS
DE PROTESTA Y
PERSUASION NO
VIOLENTAS



Declaraciones formales

1. Discursos públicos
2. Cartas de oposición o de respaldo
3. Declaraciones de organizaciones e instituciones
4. Manifiestos públicos firmados
5. Declaraciones de denuncia o de propósito
6. Petición de grupo o masiva

Comunicaciones con una audiencia más amplia

7. Consignas, caricaturas y símbolos (escritos, pintas, dibujos, impresos, gestos, discursos, y parodias)
8. Estandartes, carteles y comunicaciones en desplegado
9. Volantes, panfletos y libros
10. Periódicos, revistas y otras publicaciones
11. Grabaciones, radio, televisión y videos
12. Escritura en el cielo o en la tierra

Representaciones de grupo

13. Delegaciones
14. Premios fingidos
15. Cabildeo de grupo
16. Bloqueos
17. Elecciones fingidas

Actos públicos simbólicos

18. Despliegues de bandera y de colores simbólicos
19. Usar símbolos (botones de promoción, parches)
20. Oración y culto
21. Repartición de objetos simbólicos
22. Desvestirse en protesta
23. Destrucción de las propias pertenencias (hogares, documentos, credenciales, etc.)
24. Luces simbólicas (antorchas, linternas, velas)
25. Exhibición de retratos
26. Pintura como protesta

27. Nuevos signos y nombres y/o nombres simbólicos
28. Sonidos simbólicos ("tonadas simbólicas" con silbatos, campanas, sirenas, etc.)
29. Reclamaciones simbólicas (toma de terrenos o edificios)
30. Gestos groseros

Presiones sobre individuos

31. Hostigamiento a los funcionarios (siguiéndolos constantemente, recordándoles, en silencio y de manera respetuosa)
32. Mofa de los funcionarios (ridiculizándolos e insultándolos)
33. Fraternalización (sometiendo a las personas a intensa influencia directa, para convencerlos de que el régimen que sirven es injusto)
34. Vigilias

Teatro y Música

35. Sátiras y jugarretas humorísticas
36. Representaciones de espectáculos y de música
37. Canto

Procesiones

38. Marchas
39. Desfiles
40. Procesiones religiosas
41. Peregrinaciones
42. Caravanas

Tributo a los muertos

43. Duelos políticos
44. Funerales fingidos
45. Funerales demostrativos
46. Homenajes en las tumbas





Asambleas públicas

47. Asambleas de protesta o respaldo
48. Mítines de protesta
49. Mítines de protesta encubiertos
50. Asambleas con varios oradores informados

Separación y renuncia

51. Abandono de un lugar (caminando)
52. Silencio
53. Renunciar a honores
54. Dar la espalda

Ostracismo

55. Boicot social
56. Boicot social selectivo
57. No acción lisistrática (boicot sexual)
58. Excomunión (boicot religioso)
59. Prohibición (suspensión de servicios religiosos)

No cooperación en eventos sociales, costumbres e instituciones

60. Suspensión de actividades sociales y deportivas
61. Boicot de eventos sociales
62. Huelga estudiantil
63. Desobediencia social (de costumbres o reglas sociales)
64. Retiro de instituciones sociales

Separación del sistema social

65. Quedarse en casa
66. Total no cooperación personal
67. "Fuga" de trabajadores (fugándose a otra parte)
68. Santuario (retiro a un lugar donde no puede ser tocado, sin violar prohibiciones religiosas, morales, sociales o legales)
69. Desaparición colectiva voluntaria (la población de un área pequeña abandona sus hogares y sus aldeas)
70. Migración en protesta (Una emigración permanente deliberada)



LOS METODOS
DE LA NO
COOPERACION
SOCIAL

Acción de consumidores

71. Boicot de los consumidores a ciertas mercancías o firmas
72. No consumir mercancías boicoteadas
73. Política de austeridad (reducir el consumo al mínimo absoluto)
74. Retener los alquileres
75. Negativa a rentar
76. Boicot de consumidores nacionales (negativa a comprar productos o utilizar servicios de otro país)
77. Boicot de consumidores internacionales (se lleva a cabo en varios países contra los productos de un país en particular)

Acción de trabajadores y productores

78. Boicot por parte de los trabajadores (negativa a trabajar con productos o herramientas suministradas por el adversario)
79. Boicot por parte de los productores (negativa de parte de los productores a vender o a repartir sus productos)

Acción del intermediario

80. Boicot de los suministradores e intermediarios (negativa de los trabajadores o intermediarios a manejar o suministrar ciertas mercancías)

Acción de los propietarios y gerentes

81. Boicot de los comerciantes (negativa de los detallistas a comprar o vender ciertas mercancías)
82. Negativa a dejar o vender propiedad
83. Cierre (el empleador inicia el paro de trabajo cuando cierra temporalmente la operación)
84. Negativa a dar ayuda industrial
85. "Huelga general" de los comerciantes

Acción de los poseedores de los recursos financieros

86. Sacar los depósitos del banco
87. Negativa a pagar honorarios, cuotas y tasas
88. Negativa a pagar deudas e intereses

LOS METODOS
DE LA NO
COOPERACION
ECONOMICA:

BOICOT
ECONOMICO



THE METHODS
OF ECONOMIC
NONCOOPERATION:
LA HUELGA

- 89. Recorte de fondos y créditos
- 90. Negativa de ingresos (negativa a darle ingresos al gobierno voluntariamente)
- 91. Rechazo de la moneda del gobierno (demandar formas alternativas de pago)

Acción de los gobiernos

- 92. Embargo doméstico
- 93. Lista negra de comerciantes
- 94. Embargo de los vendedores internacionales
- 95. Embargo de los compradores internacionales
- 96. Embargo del comercio internacional

Huelgas simbólicas

- 97. Huelgas de protesta (por un corto período de tiempo anunciado previamente)
- 98. Huelga relámpago

Huelgas agrícolas

- 99. Huelga de campesinos
- 100. Huelga de granjeros

Huelgas de grupos especiales

- 101. Huelga de jornaleros reclutados
- 102. Huelga de prisioneros
- 103. Huelga de artesanos
- 104. Huelga de profesionales

Huelgas industriales comunes

- 105. Huelga de establecimientos (en una o más plantas bajo una gerencia)
- 106. Huelga de la industria (suspensión del trabajo en todos los establecimientos de una industria)
- 107. Huelga de solidaridad (para respaldar las demandas de los compañeros de trabajo)



Huelgas restringidas

- 108. Huelga detallada (trabajador por trabajador, o por áreas; paro pieza por pieza)
- 109. Huelga de amortiguador (el sindicato lleva a huelga sólo una firma en una industria a la vez)
- 110. Huelga "operación tortuga" (no dejar de trabajar, sino trabajar más lento)
- 111. Huelga de trabajar por las regulaciones (llevar a cabo literalmente las regulaciones de modo de retardar la producción)
- 112. Reportarse "enfermo" (paro por enfermedad)
- 113. Huelga por renuncia (un considerable número de trabajadores renuncia individualmente)
- 114. Huelga limitada (los trabajadores se niegan a llevar a cabo cierto trabajo marginal o se niegan a trabajar en ciertos días)
- 115. Huelga selectiva (los trabajadores se niegan solamente a hacer cierto tipo de trabajo)

Huelga de industrias múltiples

- 116. Huelga generalizada (varias industrias paran simultáneamente)
- 117. Huelga general

Combinación entre huelgas y cierres económicos

- 118. Hartal (la vida económica se suspende temporalmente en bases voluntarias)
- 119. Cierre económico (los trabajadores se van a la huelga y los empleadores, simultáneamente, suspenden las actividades económicas)

Rechazo a la autoridad

- 120. Retención o retiro de lealtades
- 121. Rechazo de respaldo público (para el régimen existente y sus políticas)
- 122. Literatura y discursos abogando por la resistencia



LOS METODOS
DE LA NO
COOPERACION
POLITICA





- No cooperación de los ciudadanos en el gobierno
123. Boicot de los cuerpos legislativos por sus miembros
 124. Boicot de las elecciones
 125. Boicot de la aceptación de empleos y posiciones en el gobierno
 126. Boicot de departamentos, agencias y otros cuerpos del gobierno
 127. Irse de las instituciones educativas del gobierno
 128. Boicot de las organizaciones apoyadas por el gobierno
 129. Negativa a ayudar a los agentes del orden, de coacción
 130. Quitar los propios letreros y señales
 131. Negativa a aceptar los funcionarios nombrados
 132. Negativa a disolver las instituciones existentes

Las alternativas para los ciudadanos con respecto a la obediencia

133. Cumplimiento a disgusto y de mala gana
134. No obedecer cuando el supervisor directo está ausente
135. No obediencia popular (no divulgada, discreta)
136. Desobediencia encubierta (lucen como si fuera cumplimiento)
137. Negativa a dispersarse de una asamblea o reunión
138. Sentada
139. No cooperación al reclutamiento y la deportación
140. Esconderse, escapar e identidades falsas
141. Desobediencia civil a leyes “ilegítimas”

Acción del personal del gobierno

142. Rechazo selectivo a la ayuda de parte de los auxiliares del gobierno (para llevar a cabo instrucciones particulares, informando a los superiores de dicho rechazo)
143. Bloquear las líneas de mando e información
144. Atascar y obstruir
145. No cooperación administrativa general
146. No cooperación judicial (de los jueces)
147. Ineficiencia deliberada y no cooperación selectiva de los agentes de ejecución
148. Motín



Acción doméstica gubernamental

149. Evasiones y demoras quasi-legales
150. No cooperación de las unidades gubernamentales constituyentes

Acción internacional gubernamental

151. Cambios en representaciones diplomáticas y otras
152. Demora y cancelación de eventos diplomáticos
153. Retener el reconocimiento diplomático
154. Cortar las relaciones diplomáticas
155. Separación de las organizaciones internacionales
156. Rechazo de sus miembros en los cuerpos internacionales
157. Expulsión de las organizaciones internacionales

Intervención psicológica

158. Quedarse a la intemperie
159. El ayuno
 - a) Ayuno de presión moral
 - b) Huelga de hambre
 - c) Ayuno de tipo Satyagraha
160. El juicio revertido (los acusados se convierten extraoficialmente en “fiscales”)
161. Hostigamiento no violento

Intervención física

162. Ocupar un lugar sentándose
163. Ocupar un lugar de pie
164. Ocupar un lugar a caballo o en vehículos
165. Ocupar un lugar vadeándolo
166. Ocupar un lugar arremolinándose (reunirse en algún lugar de significado simbólico y mantenerse en movimiento)
167. Ocupar un lugar poniéndose a rezar
168. Incursiones no violentas (marchar hasta un punto clave designado y demandar su posición)
169. Incursiones aéreas no violentas (quizás trayendo volantes o comida)

LOS METODOS DE LA INTERVENCION NO VIOLENTA





- 170. Invasión no violenta
- 171. Interposición no violenta (colocando el cuerpo de uno entre una persona y el objeto de su trabajo o actividad)
- 172. Obstrucción no violenta (generalmente temporaria)
- 173. Ocupaciones no violentas

Intervención social

- 174. Estableciendo nuevos patrones sociales
- 175. Sobrecargando las instalaciones
- 176. Atascar
- 177. Hablar para interrumpir
- 178. Teatro repentino (interrupciones dramáticas improvisadas)
- 179. Instituciones sociales alternativas
- 180. Sistema alternativo de comunicaciones

Intervención económica

- 181. Huelga en sentido inverso (trabajando hasta el exceso)
- 182. Huelga de permanencia (ocupación del lugar de trabajo)
- 183. Ocupación no violenta de tierras
- 184. Desafío a los bloqueos
- 185. Falsificaciones monetarias políticamente motivadas
- 186. Copar mercado
- 187. Apropiación de bienes
- 188. Provocar una baja o caída económica (por la venta masiva de un producto específico a precios bajos)
- 189. Clientela selectiva
- 190. Mercados alternos
- 191. Sistemas de transporte alternos
- 192. Instituciones económicas alternos

Intervención política

- 193. Sobresaturar los sistemas administrativos
- 194. Revelar las identidades de los agentes secretos
- 195. Buscar el encarcelamiento
- 196. Desobediencia civil de leyes “neutrales”

- 197. Seguir desempeñando el trabajo pero sin colaboración ni obediencia al régimen
- 198. Soberanía dual y gobierno paralelo

La victoria del movimiento pro-democrático en Serbia llegó tras una década de conflicto estratégico no violento. Durante este periodo, Milosevic logró permanecer en el poder, sobreviviendo a muchos intentos desde el exterior para removerlo, principalmente apoyándose en sus propias fuentes de poder y en los conflictos y errores que asediaron al movimiento pro democrático en Serbia.



'La violencia es el santuario de los débiles'
J.L. Borges

ANEXO II

10 AÑOS DE LUCHA NO VIOLENTA EN SERBIA



REPASO DEL CONFLICTO DE 10 AÑOS EN SERBIA:

14 de Mayo de 1989

La primera estación de radio, “Radio Joven - B92,” fue fundada en Belgrado.

8 de Marzo de 1990

El primer ejemplar del periódico Demokartija (Democracia), el boletín oficial de la oposición Serbia, aparece.

13 de Junio de 1990

Las primeras protestas en contra del gobierno frente a las cámaras de televisión tienen lugar en Belgrado. El famoso escritor, y uno de los fundadores del Partido Democrático, Borislav Pekic, es herido durante la consecuente violencia policiaca en contra de los protestantes.

Agosto 1990

La primera (y última) junta de representantes de grupos parlamentarios de las seis repúblicas que constituían la República Socialista de Yugoslavia es iniciada por los partidos de oposición serbios, para ofrecer una solución no violenta a la hostilidad creciente. La reunión se lleva a cabo en la capital de Bosnia, Sarajevo, sin resultado alguno.

9 de Marzo de 1991

La primera protesta de la oposición tiene lugar en Belgrado, en la plaza central de la ciudad, y es llevada por el Movimiento Serbio de Renovación y el Partido Democrático. Los inconformes en protesta demandan un paro inmediato de la censura en la Televisión Radio Serbia, las estaciones nacionales de radio y televisión, y elecciones justas. Las fuerzas de seguridad responden violentamente. Uno de los manifestantes y un policía murieron en los conflictos callejeros. El liderazgo del país convoca una intervención militar. Esa tarde, el ejército “restaura el orden” en las calles de la capital del país, Belgrado.

10 de Marzo de 1991

Una protesta no violenta llevada por estudiantes de Belgrado tiene lugar en la Plaza Terazije. Más de 10,000 estudiantes ponen en escena una “ocupación no violenta” llevada por el “Parlamento Estudiantil de Terazije”. Bloquean las calles centrales de Belgrado con un plantón de 24 horas y no se mueven hasta que el ejército se retira de las calles de la capital nacional.

Febrero de 1992

Largas peticiones llamando al retiro de Slobodan Milosevic son firmadas por más de 500,000 ciudadanos serbios. Milosevic ni siquiera comenta acerca de la petición.

Primavera de 1992

Una protesta masiva de estudiantes comienza en la Universidad de Belgrado y se extiende a los campus en Novi Sad, Nis y Kragujevac. Los estudiantes demandan la independencia de la Universidad y la democratización de Serbia y proclaman la Plaza Estudiantil de Belgrado, una gran área de la ciudad compuesta de 11 edificios universitarios, “territorio libre”. Los principales partidos de oposición se unen con sus propias protestas, las cuales concluyen si éxito a principios de Julio.

Mayo de 1992

Elecciones federales y locales son boicoteadas por los partidos de oposición serbios, quienes proclaman que la falta de libertad en las elecciones y los medios previnieron una competencia electoral justa.

31 de Mayo de 1992

El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas vota a favor de imponer un embargo en Serbia por su papel en los conflictos militares en los países vecinos, Croacia y Bosnia.

28 de Junio de 1992

Más de 100,000 personas, dirigidas por los partidos de oposición,





organizan una protesta de dos semanas frente al edificio Federal Parlamentario (“Vidovdanski Sabor”), aumentando la presión por mejores condiciones electorales.

Otoño de 1992

El presidente Serbia Slobodan Milošević complace a los partidos de oposición al organizar una serie de negociaciones con los líderes de oposición, y finalmente convoca unas elecciones anticipadas.

19 de diciembre de 1992

En las elecciones parlamentarias anticipadas, la oposición gana por primera vez la mayoría de los puestos en las asambleas locales de 11 municipios, incluyendo partes de Belgrado. Sin embargo, el Partido Socialista de Milošević gana la mayoría del Parlamento Serbia.

2 de Junio de 1993

Tras un incidente violento entre parlamentarios, en el cuál Branislav Vakić del Partido Radical de Serbia, un aliado del Partido Socialista, atacó a uno de los líderes de oposición del Movimiento de Renovación Serbia (SPO), SPO organizó una protesta nocturna, tratando de bloquear el edificio el Parlamento, y apoyar a su parlamentario herido. Tras un conflicto violento con la policía a la entrada del Parlamento, un oficial de la policía es herido por un disparo y muere esa misma noche. Horas más tarde, la policía entra en las instalaciones del Movimiento de Renovación Serbia, y arresta y golpea al líder de SPO, Vuk Drasković.



Finales de Junio de 1993

Ante una presión creciente por parte de los partidos de oposición y del público, Milošević decide liberar a Drasković de prisión.

Diciembre de 1993

El Partido Socialista de Milošević pierde su mayoría parlamentaria en las elecciones anticipadas. Tras una crisis breve, Milošević reestablece un gobierno con el apoyo de un partido menor de la oposición, Democracia Nueva (ND).

9 de Marzo de 1996

Dos partidos principales de oposición, el Movimiento de Renovación Serbia y el Partido Democrático, apoyados por la Alianza Civil de Serbia, forman una coalición, Zajedno (Juntos). El anuncio de esta coalición es hecho durante una gran protesta, organizada en el quinto aniversario de la primera protesta en Serbia.

Noviembre de 1996

El 17 de Noviembre, con las fuerzas de paz de la OTAN en Bosnia, se llevan a cabo elecciones por el Parlamento Nacional Yugoslavo. La coalición de oposición, Zajedno (Juntos) gana en 32 municipios, incluyendo Belgrado. El 20 de Noviembre, la Comisión Electoral convoca a un recuento en la mayoría de las áreas donde la oposición ganó. El 25 de noviembre, Milošević anula los resultados de la elección, provocando protestas masivas, mayormente no violentas. El 27 de Noviembre, Milošević convoca elecciones nuevas, a cuáles son boicoteadas por la oposición. El tamaño de las protestas crece.

Diciembre de 1996

Al mismo tiempo que miles de personas protestan, Milošević invita a una comisión internacional a revisar los resultados electorales. El 27 de Diciembre la Organización de Seguridad y Cooperación Europea dicta que Serbia debe reconocer a los ganadores de las elecciones originales o enfrentará un aislamiento internacional.

Enero de 1997

Asediado por una oposición incesante en las calles, Milošević acepta su derrota en la ciudad de Nis, pero los líderes de oposición juran continuar las protestas hasta que todos los resultados de las elecciones sean honrados.

El 14 de Enero, la Comisión Electoral en Belgrado y en otras partes del país, llaman para que se alargue el término de los representantes electos.

Febrero de 1997

El 4 de Febrero, Milošević anuncia que restaurará las victorias de



la oposición en las elecciones del 17 de Noviembre. Las protestas continúan, con los participantes demandando una reforma electoral y libertad de prensa.

Julio de 1997

Como la Constitución le impide servir otro término como presidente en Serbia, Milosevic es electo Presidente de Yugoslavia.



Diciembre de 1997

En una elección disputada, el aliado de Milosevic, Milan Milutinovic, es declarado el ganador del mandato de 5 años como Presidente de Serbia.

Agosto de 1998

Tras meses de pelear, las tropas de Milosevic vencen al Ejército de Liberación Kosovar, el cuál había tratado de ganar la independencia de Kosovo a través del uso de fuerza. La atención internacional se enfoca en la rebelión.



Octubre de 1998

Una tregua es firmada en Kosovo. El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas amenaza con ataques aéreos si Milosevic no retira sus tropas de Kosovo. Una vez que la amenaza se disminuye, las tropas Yugoslavas vuelven a entrar a Kosovo. Se reanuda la violencia. A principios de Octubre en Belgrado, una docena de estudiantes universitarios establecen una nueva organización llamada OTPOR! (¡Resistencia!). Inicialmente trabajan por repeler las leyes que ponen a la Universidad bajo el mando del Partido Socialista y las leyes que imponen restricciones en los medios. Al final del mes, cuatro miembros de OTPOR son arrestados por pintar con pintura de aerosol su símbolo, un puño cerrado, en las paredes de Belgrado.



Marzo de 1999

Después de que los esfuerzos diplomáticos fallan, la OTAN comienza una serie de ataques en contra de objetivos militares e industriales en Serbia y Kosovo. Milosevic se rehúsa a ceder.

Mayo de 1999

El 24 de mayo, el Tribunal de Crímenes de la Antigua Yugoslavia de las Naciones Unidas acusa a Milosevic de un número de cargos, incluyendo crímenes en contra de la humanidad.

Junio de 1999

Bajo un acuerdo coordinado por Rusia, las tropas serbias se retiran de Kosovo a cambio de un cese al bombardeo de la OTAN. Se reanudan las protestas en contra del gobierno.

Agosto de 1999

Tras meses de protestas, OTPOR organiza una “fiesta de cumpleaños” para Milosevic en Nis, se ofrecen regalos como uniformes de prisión y boletos de ida a La Haya.

Septiembre de 1999

Las protestas continúan en Serbia mientras que la economía se deteriora, a pesar de la iniciativa de propaganda gubernamental para la reconstrucción de Serbia. El 21 de septiembre comienzan una serie de protestas en 20 ciudades exigiendo la renuncia de Milosevic. Al mismo tiempo, la oposición se comienza a fragmentar, y el número de protestantes decrece. El 29 y 30 de Septiembre, la policía y ejército utilizan la fuerza bruta para dividir y separar las protestas.

Octubre de 1999

El 2 de Octubre, la policía bloquea a 7,000 personas marchando al hospital de la ciudad para ver a las personas heridas durante las protestas de los días previos. Un líder de oposición, Zoran Djindjic, promete que las protestas continuarán hasta mediados de Octubre. El 3 de Octubre, el líder del Movimiento de Renovación Serbio, Vuk Draskovic, es herido en un accidente automovilístico que mata a un miembro cercano de su familia. El acusa a las fuerzas de seguridad de Milosevic por el incidente. El 14 de octubre, la oposición fraccionada se une para demandar elecciones anticipadas.





Noviembre de 1999

Los aliados de Milosevic pasan una ley refrendando la autoridad de los gobiernos municipales de oposición en las áreas donde las protestas tuvieron lugar. El 22 de Noviembre, OTPOR organiza un concierto de rock seguido por discursos.

Enero del 2000

OTPOR organiza una protesta enorme en la Víspera del Año Nuevo Ortodoxo (13 de Enero), subrayando la miseria de Serbia tras una década de Milosevic. Los políticos de la oposición dan discursos. Se solicitan elecciones anticipadas. El 21 de enero Milosevic ataca a la prensa independiente, imponiendo una multa de 310,000 dinares al periódico de Belgrado.

Marzo del 2000

La opresión de los medios y la presa continúa; los periódicos reciben multas por un total de 202 millones de dinares, una estación de televisión en Belgrado es sacada del aire temporalmente y luego acosada por demandas legales. Los activistas de OTPOR son detenidos e interrogados en 20 ciudades, y a veces hasta golpeados. Sin embargo, 60,000 posters anti- Milosevic se cuelgan en 67 ciudades y poblados.

Abril del 2000

Los medios siguen recibiendo multas crecientes, y una de las infracciones es cubrir las actividades de OTPOR. 100,000 personas se reúnen en Belgrado para demandar elecciones anticipadas para derrocar a Milosevic, y dos de los líderes de oposición principales aparecen juntos por primera vez desde 1997.

Mayo del 2000

Con un gobierno a la ofensiva, 18 partidos serbios se unen para formar una coalición, la Oposición Democrática de Serbia, o DOS. La tensión aumenta tras el asesinato de un aliado de Milosevic el 13 de Mayo. El gobierno culpa a la oposición y a OTPOR por el



asesinato. El mismo día OTPOR organiza un “acto de capitulación”, dando las listas de sus miembros a la policía a nivel nacional. El gobierno acelera la represión arrestando activistas y sacando del aire a dos estaciones de televisión y estaciones de radio independientes. 20,000 personas marchan en protestas diariamente.

OTPOR trata de registrarse como una organización política, citando la incompetencia de la oposición; la solicitud es rechazada.

El 27 de Mayo, los partidos de oposición se unen para marchar y el 29 de Mayo el gobierno emite una declaración culpando todo el desorden en la presión de los medios internacionales bajo el control de la OTAN y las actividades de una quinta columna interna (“La quinta columna interna” era una expresión que Milosevic usaba muchas veces en su aparato de propaganda, la cuál caracterizaba a sus enemigos como traidores, colaboradores de la OTAN, enemigos del estado pagados por la OTAN, etc.)

Julio del 2000

El 17 de Julio, los miembros de OTPOR llevan organizan una protesta para dramatizar los altos precios de la comida y ponen en escena una parodia de las noticias oficiales gubernamentales. Milosevic, tras haber presionado al Parlamento para una reforma constitucional que le permitiera dos mandatos presidenciales más, anuncia unas elecciones anticipadas para el 24 de Septiembre.

Agosto del 2000

Con las elecciones aproximándose, OTPOR lanza una Campaña anti-Milosevic con el eslogan “¡Está Acabado!”. Aparece por todos lados. El 8 de Agosto, en el cumpleaños de Milosevic, OTPOR muestra unas tarjetas de cumpleaños satíricas gigantes, en las plazas centrales de las ciudades alrededor de Serbia.

Septiembre del 2000

Las oficinas centrales de OTPOR son invadidas y los materiales confiscados. En una atmósfera de envilecimiento de la oposición, tienen lugar las elecciones el 24 de Septiembre. Más de 30,000





voluntarios monitorean las casillas electorales para prevenir el fraude. Al cierre del día, los monitores anuncian que Milosevic ha sido vencido por un margen substancial. El nuevo presidente es el candidato de DOS, Vojislav Kostunica, un académico y abogado, no afectado por la corrupción política serbia. Milosevic, anunciando que ni él ni Kostunica recibieron una mayoría de los votos, llama a que las elecciones se realicen de nuevo. La oposición llama a una huelga general para forzar a Milosevic a honrar el voto público.

Octubre del 2000

Empezando por una huelga en una mina de carbón, sector tras sector alrededor del país comienza a parar. Los huelguistas bloquean las calles con barricadas y con sus cuerpos. Cuando los soldados de Milosevic rompen la huelga, miles de ciudadanos se presentan.

Para el 5 de octubre, el país, ha llegado a un paro virtual. Cientos de miles de personas llenan pacíficamente las calles de Belgrado. La policía, con algunas excepciones, recibe las órdenes, pero se rehúsa a obedecer. Al final del día, los protestantes tienen el control del edificio del Parlamento y de las cadenas de radio y televisión estatales. Los líderes europeos le solicitan a Milosevic que resigne.

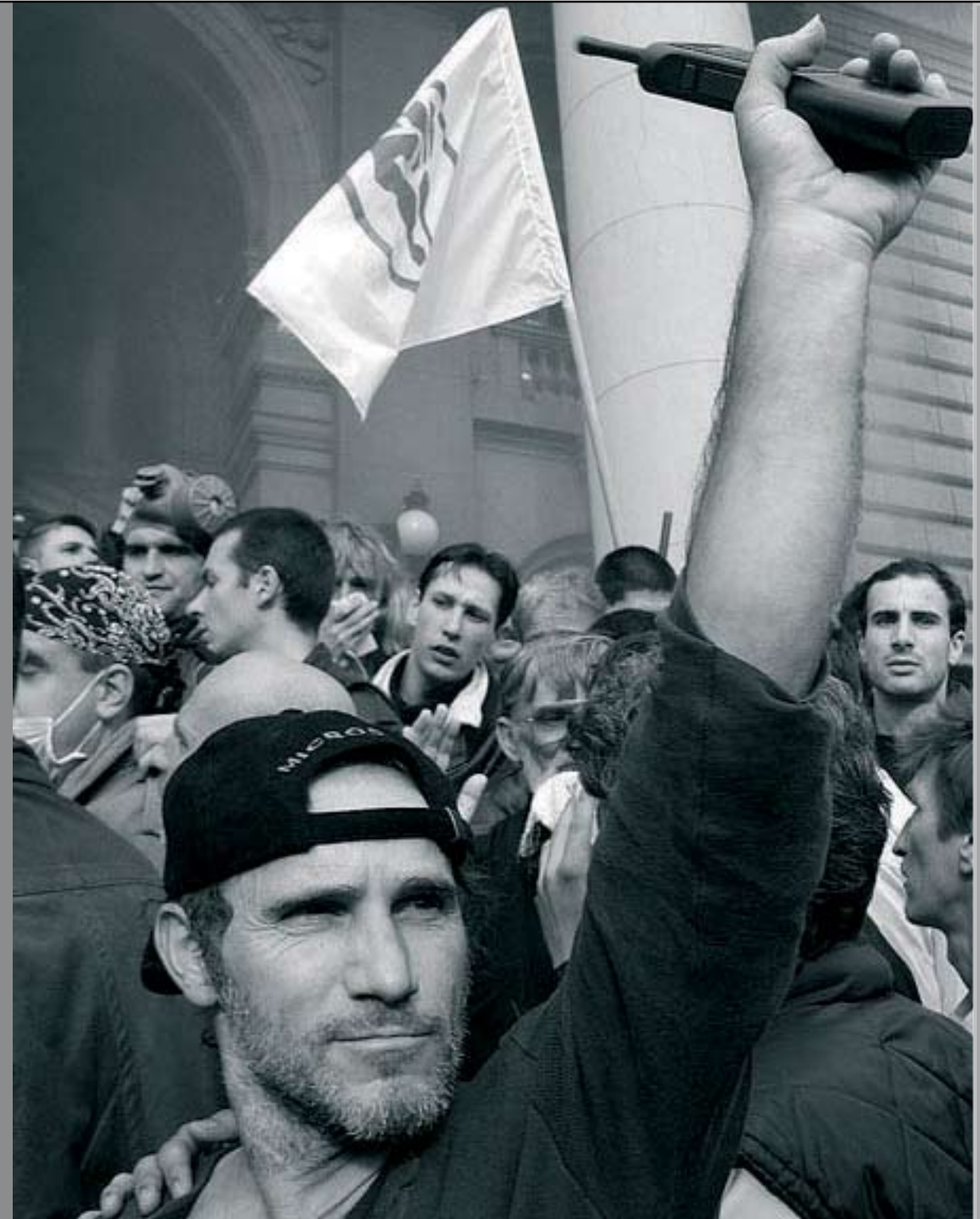
El 6 de Octubre, Milosevic acepta su derrota, y la cabeza del Ejército felicita a Kostunica por su victoria.

Abril del 2001

El 1ero de Abril, la unidad policíaca responsable de investigar los crímenes cometidos por oficiales públicos, arresta a Slobodan Milosevic, el primer paso de un proceso que eventualmente los lleva frente a la Corte Internacional de las Naciones Unidas en La Haya.

Junio del 2001

El 28 de Junio, Milosevic es extraditado a La Haya, para ser juzgado por crímenes en contra de la humanidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, Peter and Christopher Kruegler. *Strategic Nonviolent Conflict: The Dynamics of People Power in Twentieth Century*. Westport, CT: Paeger, 1994.
- Ackerman, Peter and Jack DuVall. *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*. New York: St. Martins Press, 2000.
- Axelrod, Robert. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984; disponible como recurso electrónico en
- Dahl, Robert. *Modern Political Analysis*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970.
- Ellul, Jacques. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. Translated from the French by Konrad Kellen and Jean Lerner. New York: Knopf, 1965.
- Friedman, Lee. *The Microeconomics of Public Policy Analysis*. Princeton: Princeton University Press, 2002.
- Galbraith, Jay. *Organizational Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977; disponible en español, *Planificación de organizaciones*, (trad.) Gilda Moreno Manzur y Jaime Lopera Gutiérrez. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1977
- Gandhi, Mahatma. *The Collected Works of Mahatma Gandhi* (100 vols.). New Delhi: Publications Division, Ministry of Information and Broadcasting, Government of India, 1958-1994; disponible en español, *Escritos esenciales de Mohandas Gandhi*; (ed.) de Nirmal Kumar Bose, (trad.) de María del Carmen Blanco Moreno y Ramón Alfonso Díez Aragón, Santander: Sal Terrae, 2004.
- Good, David. "Message Development" Material presented at a National Democratic Initiative conference, "The Political Camping School," Zlatibor, Serbia, March 2002.
- Heller, Robert and Tim Hindle. *Essential Manager's Manual*. New York: DK, 1998.
- Helvey, Robert. *On Strategic Nonviolent Conflict: Thinking about the Fundamentals*. Boston, The Albert Einstein Institution, 2004.
- Heyne, Paul, Peter J. Boettke and David L. Prychitko. *The Economic Way of Thinking*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
- Hobsbawm, Eric. *Age of Extremes: A History of the World, 1914-1991*. New York: Vintage Books, 1996.

- Karatnycky, Adrian and Peter Ackerman. "How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy." Washington DC: Freedom House, 2005.
- King, Martin Luther JR. "I have a dream": Writings and Speeches that Changed the World. Edited by James Melvin. San Francisco: Harper Row, 1992.
- Klebnirov, Paul. "The Power of Positive Inspiration," *Forbes*, 9 December 1991, 244-249. (Una versión en línea del artículo puede encontrarse en <http://skepdic.com/klebnirov.html>.)
- Lammers, Cornelius. "Tactics and Strategies Adopted by University Authorities," in *The Dynamics of University Protest*. Edited by Donald Light and John Spiegel. Chicago: Nelson-Hall, 1977.
- Liddell Hart, Basil. *Strategy: The Indirect Approach*. New York: Praeger, 1954.
- Mao, Zedong. *Quotations from Chairman Mao Tse-tung*. Edited by Stuart R. Schram. New York: Praeger, 1967
- Paret, Peter, ed. *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton: Princeton University Press, 1986.
- Pauk, Walter. *How to Study in College: Mastering College Level Study Skills*, 7th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2001.
- Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action* (3 vols., *Power and Struggle* [I], *The Methods of Nonviolent Action* [II], *The Dynamics of Nonviolent Action* [III]). Boston: Porter Sargent, 1973.
- . *There are Realistic Alternatives*. Boston: Albert Einstein Institution, 2003.
- . *Waging Nonviolent Struggle: 20th Century Practice and 21st Century Potential*. Boston: Porter Sargent, 2005.
- Shock, Kurt. *Unarmed Insurrections: People Power Movements in Nondemocracies*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2005.
- Sun Tzu. *The Art of War*. Translated by John Minford. New York: Viking, 2002.
- Weber, Max. *Max Weber on Law in Economy and Society*. Edited by Max Rheinstein. Cambridge: Harvard University Press, 1966.

FUENTES VISUALES

Créditos fotográficos



IGOR JEREMIC: front cover; 32-33; 41; 58-59; 62; 82; 92; 94-95; 96; 108; 124-125; 126; 132-133; 137; 149; 171 centro; 173 arriba; 179
/www.jwork.net/

ANDRIJA ILIC: 14-15; 24-25; 66-67; 110-111; 178 abajo
/www.focus.co.yu/

VIKTOR SEKULARAC: 100 top; 127; 130; 165; 169; 177 centro;

VELJKO POPOVIC: 76-77

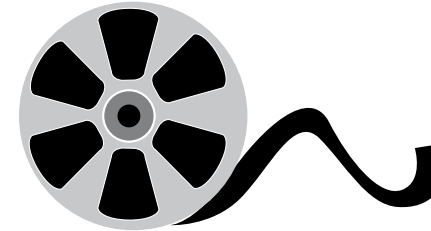
MIKICA PETROVIC: 42-43; 102-103
/www.mikica5.com/

Caricaturas



PREDRAG KORAKSIC - CORAX: 17; 31; 104; 118
Fuentes: ON, Publicada por: Plato, Belgrado, 2001.
SLOBODAN PAD, Publicada por: K.V.S. Belgrado, 2000;
/www.corax.co.yu/

Otras fuentes



Bringing Down a Dictator, ©2001 York Zimmerman Inc.
A Force More Powerful, © 2000 York Zimmerman Inc.

A Force More Powerful: The Game of Nonviolent Strategy™ © 2006 International Center on Nonviolent Conflict & York Zimmerman Inc.
Las gráficas en las páginas 48-49 están basadas en el videojuego de lucha no violenta, "A Force More Powerful". Visite <http://www.afmpgame.com> para conocer el juego.

Branding in Serbia, ©2000. Gistro Advertising



Autor del logo original de movimiento OTPOR- El Puño
Nenad Petrovic- Duda
<http://www.quaziland.co.sr>
<http://proplanak.users.sbb.co.yu/>

Como en todo proyecto, el número de deudas en las que uno incurre a lo largo del camino son demasiadas para ser reconocidas adecuadamente, o inclusive, para ser apreciadas completamente. Un número de personas alrededor del mundo ofrecieron su apoyo invaluable, incluyendo Robert Helvey, Judy Barsalou, Daniel Serwer, Carola Well, Peter Ackerman, Jack Duvall, Berel Rodal, Steve York, Miodrag Mitic, Valentina Karas, Ivan Marovic y Vuka Mijuskovic.

Sin todas las fotos dramáticas y caricaturas, el contenido del manuscrito sería bastante más ordinario. Por lo mismo, los autores consideran a los fotógrafos Igor Jeremic, Andrija Ilic, Viktor Sekularac, Veljko Popovic, Mikica Petrovic y al artista gráfico, Predrag Koraksic - Corax, como contribuyentes a este libro, y esperan que este manuscrito complemente la pasión, la claridad de visión, y la humanidad expresadas a través de sus imágenes y gráficas.

Arielle Cohen, Matija Milivojevic, y Anat Shanker leyeron cuidadosamente el borrador del manuscrito, y ofrecieron un sinfín de sugerencias. Los autores esperan que las tres se junten y escriban un best seller—tienen realmente el talento y la dedicación para hacerlo.

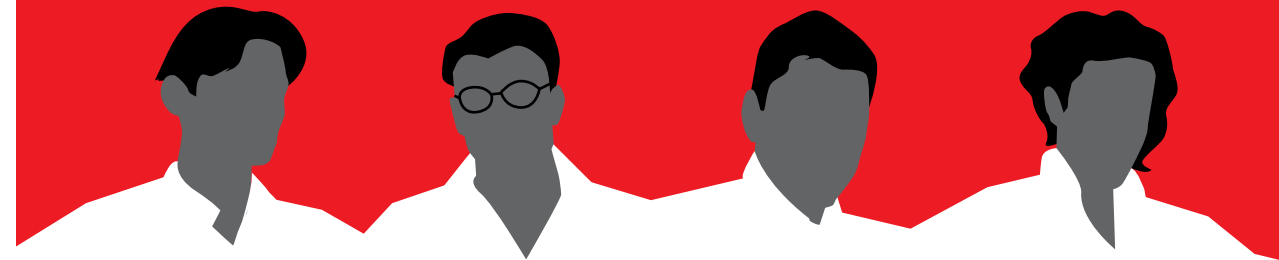
También nos gustaría expresar nuestra gratitud a nuestras familias, y amigos, ya que su apoyo, confianza y amor hicieron que este libro, como muchas otras cosas más en nuestras vidas, fuera no solo posible, sino también divertido.

Gracias especialmente a nuestro amigo, Robert Helvey, que nos introdujo al potencial apasionante de la lucha estratégica no violenta.

Dedicamos este libro a la gran generación que tuvo el valor para cambiar Serbia a principios del siglo 21.

Belgrado y Berkeley, Junio 2006

Srdja Popovic
Andrej Milivojevic
Slobodan Djinojic



SRDJA POPOVIC nació en 1973. Líder estudiantil desde 1992, y co-fundador del movimiento otpor! (“¡Resistencia!”) Que ayudó a poner fin a la era milosevic. Director ejecutivo de la campaña nacional “gotov je!” (“¡Está acabado!”) en serbia en 2000. Miembro prominente del partido democrático desde su fundación, miembro de la asamblea nacional de 2000 a 2003, y asesor especial del primer ministro de serbia, zoran djindjic. Director ejecutivo del centro de acciones y estrategias aplicadas no violentas desde 2004.

ANDREJ MILIVOJEVIC nació 1974. Como estudiante universitario, Andrej trabajo en la rama americana de OTPOR. Después de graduarse en 2000, retornó a Belgrado y trabajó en un número de proyectos de desarrollo, incluyendo el Escrito de la Estrategia de Reducción de la Pobreza en el Ministerio de Asuntos Sociales. Tiene una Maestría en Política Pública (Goldman School, UC Berkeley), y actualmente trabaja en su Doctorado en el Departamento de Historia y Áreas de Estudio Internacionales (UC Berkeley).

SLOBODAN DJINOVIC nació en 1975. Desde 1994, fue un líder estudiantil y el co-fundador del movimiento OTPOR! (“¡Resistencia!”). Es un experto en tecnología de telecomunicaciones y política en países en transición. Actualmente está completando su Maestría en la Fletcher School of Law and Diplomacy (Tufts University). Presidente del Comité Nacional del Centro de Acciones y Estrategias Aplicadas No Violentas desde 2004.

ANA DJORDJEVIC nació en 1974. Diseñadora de interiores de formación, con una década de experiencia en diseño gráfico. Miembro fundador del equipo que diseñó inicialmente la estrategia creativa de OTPOR! en 1998, incluyendo el bien conocido símbolo del puño. Como catedrática de diseño gráfico en la Universidad BK, enseña clases usando el programa DTP (2003-2005). Crea y desarrolla la identidad visual de CANVAS desde 2004.

CIP - Каталогизacija y publikaciji
Народна библиотека Србије, Београд

316.485.6(035)

Popović, Srđa

Nonviolent struggle : 50 crucial points
: a strategic approach to everyday tactics /
Srđja Popovic, Andrej Milivojeic, Slobodan
Djinovic ; [comments by Robert L. Helvey and
Hardy Merriman ; photograph credits Igor
Jeremic ... et al . ; caricatures Predrag
Koraksic-Corax]. - 2nd ed. - Belgrade : S.
Popovic : A. Milivojevic : S. Djinovic,
2007 (Belgrade : D.M.D). - 184 str. :
ilustr. ; 22 cm

Tiraž 500. - About the authors: str
[185]. - Bibliografija : str. 180-181

ISBN 978-86-908997-2-2

1. Milivojević, Andrej 2. Đinović,
Slobodan

а) Ненасилно понашање - Приручници
COBISS.SR-ID 138434828



LUCHA **NO VIOLENTA**

LOS 50 PUNTOS CRUCIALES

Srdja Popovic • Andrej Milivojevic • Slobodan Djinovic

