



## Plan B:

# Usando protestas secundarias para minar la Represión

Por: Zorana Smiljanic

Editado Por: Liam Mahony

Un cuaderno táctico publicado por Nuevas Tácticas en Derechos Humanos del Proyecto del Centro para las víctimas de la Tortura

### **Publicado Por:**

The Center for Victims of Torture – New Tactics in Human Rights Program

2356 University Avenue, St. Paul, MN 55114 USA

Websites: [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) • [www.cvt.org](http://www.cvt.org)

## **Editor del Cuaderno**

Liam Mahony

Traducción de inglés a español por Leidy Johana García Baena y Claire Leslie Johnson

<https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/PlanB-EN.pdf>

## **© 2003 Centro para las Víctimas de la Tortura**

Esta publicación puede ser reproducida libremente en forma impresa y en formato electrónico, siempre y cuando aparezca este aviso copyright (Derechos de Autor) en todas las copias.

## **Soporte para la serie del cuaderno Táctico**

La serie del cuaderno táctico fue producida con el apoyo de las siguientes financiadores: United States Institute of Peace, National Philanthropic Trust, Organization for Security and Cooperation in Europe, United States Department of State, Sigrid Rausing Trust (antes conocido como Ruben and Elisabeth Rausing Trust), John D. y Catherine T. MacArthur Foundation y una fundación y un donante individual que desean permanecer en el anonimato.

Además, la Fundación King Baudouin otorgó donaciones a nuestro socio de la ICAR en Rumanía para apoyar el taller de capacitación regional que tuvo lugar allí y la producción de cuadernos tácticos por los participantes del taller.

## **Descargo de responsabilidad**

Las opiniones expresadas en este informe no reflejan necesariamente las del proyecto Nuevas Tácticas en Derechos Humanos. El proyecto no defiende tácticas o políticas específicas.

## TABLA DE CONTENIDO

Biografía del autor .....	6
Preámbulo del editor .....	7
Introducción .....	8
El Movimiento Otpor! .....	10
Cambiando las tornas sobre un régimen.....	13
Resultados de la táctica .....	20
La implementación de Plan B en una situación diferente .....	21
Conclusión .....	26
Apéndices .....	27

## AGRADECIMIENTOS

Me gustaría dar las gracias Dragana Gavrilovic para la traducción de este cuaderno, así como el equipo de NDI (Programa de Serbia), lo que me dio los conocimientos y habilidades esenciales para mi trabajo junto con un montón de sugerencias para el cuaderno. También me gustaría expresar mi gratitud a las personas, con las cuales trabajé en Otpor! y un agradecimiento especial para mi familia.

The Center for Victims of Torture – New Tactics in Human Rights Program

2356 University Avenue, St. Paul, MN 55114 USA

Websites: [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) • [www.cvt.org](http://www.cvt.org)

Email : [newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org)

**FEBRERO 2003**

**QUERIDO AMIGO**

¡Bienvenido a la serie del cuaderno táctico de Nuevas Tácticas en Derechos Humanos! En cada cuaderno un practicante de derechos humanos se describe una innovación táctica que se utilizó para promover los derechos humanos. Los autores son parte de un movimiento amplio y diverso de los derechos humanos, incluidos los educadores, bibliotecarios, trabajadores de la salud, personal de justicia y defensores de los derechos de las mujeres. Son personas que han contribuido positivamente a la causa de los derechos humanos. Las Tácticas que han desarrollado han contribuido a los derechos humanos en sus países de origen. Además, se han utilizado tácticas que, tras su adaptación puede ser aplicado en otros países y otras situaciones para abordar una serie de problemas.

Es por eso que cada cuaderno contiene información detallada sobre la forma en que el autor y su organización lograron lo que ellos hicieron. Queremos inspirar a los activistas de derechos humanos a pensar tácticamente - para pensar acerca de las tácticas que han elegido para implementar su estrategia más amplia - y ampliar el ámbito de las tácticas consideradas para avanzar de manera efectiva los derechos humanos.

En este cuaderno, el autor explica cómo el movimiento Otpor! estudiantil construyó un amplio grupo de apoyo por la innovación continua y la combinación de tácticas para garantizar la seguridad de sus voluntarios y romper el miedo de su gente para hablar en contra del gobierno. El contenido de la portátil se centra en el "Plan B ", una de las tácticas que utilizan para hacer esto. Cuando las autoridades serbias empezaron a arrestar a los manifestantes, la base de apoyo Otpor! podría haber desintegrado por miedo. Pero el Plan B - organización de manifestaciones secundarias fuera de las comisarías de policía, donde se recluía a los manifestantes - permitió a la gente a superar su miedo a la participación y mantener a los activistas involucrados, especialmente en un momento crucial en la lucha. También ayudó a convertir una de las fortalezas del régimen en contra de ello, cambiando así el equilibrio de poder. Las personas deben ser capaces de elevarse por encima de forma segura el miedo a hablar para que puedan participar, sobre todo en un esfuerzo por superar un régimen represivo. La experiencia de Otpor! nos permite aprender acerca de una táctica utilizada para ayudar a aliviar el miedo y promover la autonomía de las personas .

Toda la serie del cuaderno Táctico estará disponible en línea en [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org). Los cuadernos adicionales continuarán siendo añadido con el tiempo. En nuestro sitio web encontrará también otras herramientas, incluido una base de datos de tácticas, un foro de discusión para los profesionales de los derechos humanos, e información sobre

nuestros talleres y conferencias. Para suscribirse a las Nuevas Tácticas e-boletín, por favor envíe un e-mail a [newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org).

El Proyecto de Nuevas Tácticas en Derechos Humanos es una iniciativa internacional liderada por un grupo diverso de organizaciones y profesionales de todo el mundo. El proyecto está coordinado por el Centro para las Víctimas de la Tortura (CVT) y surgió a partir de su experiencia como creadores de nuevas tácticas y como un centro de tratamiento que también aboga por la protección de los derechos humanos desde una posición única - la del liderazgo civil reivindicativo y curativo.

Saludo cordial

Nuevas Tácticas en Derechos Humanos – Centro para las Víctimas de la Tortura

## **BIOGRAFÍA DEL AUTOR**

### **ZORANA SMILJANIC**

Zorana Smiljanic ha trabajado en el Instituto Nacional Demócrata (NDI) en Belgrado como entrenador regional desde noviembre 1999. Ella también trabajó en la Oposición Democrática de la campaña electoral de Serbia de 2000 y la campaña get-out-the-vote de Otpor!, Vreme Je! ("Ya es hora!"). En Otpor!, dirigió el programa de formación de formadores y capacitaba a otras personas en el trabajo con los medios de comunicación, hablar en público, trabajar con voluntarios, el fomento de la organización y más. Sra. Smiljanic recibió su licenciatura en ingeniería industrial de la Universidad de Belgrade.

### **OTPOR!**

El Otpor! ("Resistencia!") movimiento surgió espontáneamente en octubre de 1998 durante las protestas de los estudiantes de la Universidad de Belgrade en contra de las leyes represivas universitarias en Serbia. La protesta de tres meses resultó en la liberación del decano de la facultad de filología y el movimiento, con su simbólico puño cerrado, comenzó a unir a los jóvenes de mentalidad democrática en Serbia. A pesar de la represión brutal y las detenciones, Otpor! pasó a usar la "no violencia" creativa en su lucha contra la dictadura.

## **INFORMACIÓN DE CONTACTO**

### **OTPOR!**

Serbia

<http://en.wikipedia.org/wiki/Otpor!>

## PREÁMBULO DEL EDITOR

En 2000, tras una década de guerras horribles y la represión interna en la antigua Yugoslavia, la comunidad internacional estaba desgarrando su pelos tratando de encontrar la manera de deshacerse de Slobodan Milosevic. Negociación, sanciones y bombardeos todo pareciera que sólo ha aumentado su poder. Pero dentro de Serbia, el cambio se estaba gestando. Diez años de guerra, la pobreza y el aislamiento habían dejado una generación de jóvenes que sentían como que no tenían futuro si las cosas seguían como estaban. Estaban hartos. Y en realidad, no tenían nada, que perder.

Los estudiantes valientes de Otpor! ("Resistencia" en serbio-croata) ayudó a transformarse estos sentimientos en un poderoso movimiento nacional. Se unieron los recursos provenientes del exterior, incluida la financiación, el entrenamiento y los manuales, y - no menos importante - se basó en las extensas reservas de energía y la creatividad de los jóvenes de Serbia. En septiembre y octubre de 2000, para sorpresa del mundo, el pueblo serbio derrotó a Milosevic en las urnas para la primera vez, y luego salieron a las calles en una revolución no violenta para sacarlo del poder.

Otpor! construido una campaña nacional en todo el país, la celebración de cientos de eventos, la colocación de miles de carteles, distribución de millones de folletos. Mientras hacían esto, se enfrentaron a una respuesta implacable por parte del Estado, que incluye más de 2,000 detenciones de activistas. ¿Cómo se las arreglaron para construir un movimiento en contra de un régimen tan poderoso? Este cuaderno se centra en una de las tácticas de Otpor 's para mantener el impulso y el apoyo a los activistas en la cara de las detenciones: "Plan B."

Plan B es conceptualmente simple: cada vez que la policía arrestó a los activistas en sus manifestaciones, Otpor! instantáneamente haría poner en marcha una segunda operación, movilizandando a más personas a presentarse en las comisarías de policía y protestar por los arrestos.

Los eventos en la estación de policía se convirtieron en piezas de exhibición de los medios, llamando la atención sobre la injusticia de la detención y la ilegitimidad del régimen. También proporcionaron apoyo moral y aliento a los activistas detenidos, convirtiéndolos en héroes locales y nacionales, en lugar de víctimas olvidadas. De este modo Otpor! convirtió la política de detenciones por parte del régimen en su propio beneficio y continuado construyendo un movimiento.

Detenciones policiales de activistas no violentos y la represión en general, son rara vez, estrategias estatales accidentales. Su objetivo es debilitar, atemorizar y disminuir deliberadamente a la resistencia. Y a menudo funciona. Conseguir detenida es una experiencia aterradora, aislar y traumático. Si un régimen utiliza este tipo de herramientas psicológicas estratégicamente, a menudo puede paralizar el crecimiento de los movimientos de oposición. La represión es, pues, una herramienta común de guerra psicológica-política que emplea estados. Es nuestra esperanza que el éxito de Otpor! en la transformación de esta en su cabeza proporcionará tanto las lecciones e inspiración para otros activistas de todo el mundo.

- Liam Mahony. Editor de la Serie del Cuaderno Táctico

## INTRODUCCIÓN

Estudiantes del antiguo arte marcial “jujitsu” aprenden a utilizar la fuerza de sus adversarios en su propio beneficio, a menudo burlando y venciendo los opositores aunque parecen tener las ventajas de tamaño y poder. De la misma manera, los activistas de Otpor! utilizaron una de las ventajas aparentes del régimen serbio - su política de detener a los que participan en manifestaciones y otros actos - en una fuente de energía para la resistencia. Los arrestos amenazaron con desmoralizar activistas jóvenes e intimidarlas para que se rindieran. La táctica Plan B se volvió cada arresto en un evento político que dañaría la credibilidad del régimen, construir el apoyo público a Otpor! y proporcionar apoyo social y emocional a las activistas detenidas, dándoles el poder para seguir con el movimiento.

Otpor! organizó acciones no violentas políticas de todo tipo - manifestaciones, marchas, teatro de calle, etc - pero la policía serbia fueron menos creativa: detener a los activistas llegó a ser la respuesta habitual a sus acciones. Todas estas acciones estaban muy bien organizados: calendarios detallados y gráficos de tiempo se montaron en carteleras y listas de tareas fueron publicados por cada activista. Y, como este cuaderno describirá, se presentaron un Plan B para cada acción principal, en el caso de los activistas involucrados fueron arrestados.

Cuando los activistas fueron arrestados, Otpor! sabía a qué comisaría de policía serían llevados (porque cada municipio tiene su propia estación de policía local). También ayudaron a las activistas preparar psicológicamente para la detención de antemano por la creación de una "lista de diálogos" que explicó lo que podían esperar en los interrogatorios y asegurándoles que podían contar con Plan B para apoyarlos.

Una vez que se produjeron las detenciones, el Plan B consistió en la movilización de la red amplia de los contactos de Otpor! por:

- Llamar a los abogados de amistad que irían inmediatamente a la comisaría y comenzar la negociación para la liberación de los activistas;
- Pedir a todas las activistas de Otpor! para reunir a los locales Otpor! o en frente de la policía estación dentro de una hora. Ellos entonces participar en actividades no violentas y divertidas como el canto y los juegos en esta nueva demostración;
- Informar a los medios de comunicación (incluyendo todas las estaciones independientes de televisión, estaciones de radio, periódicos y fotógrafos de prensa) y se invita a que vengan a la estación de policía para apoyar la acción, y para tomar declaraciones de los activistas después de su liberación;

- Llamar a todos los partidos políticos de la oposición con el fin de condenar la detención y para llamar sus miembros de ese territorio (municipio) para unirse a los activistas frente a la estación de policía; y
- Pedir a las ONG locales para informar a las organizaciones internacionales y a enviar cartas de protesta condenando la detención.

Antes de describir la táctica con más detalle, vale la pena explicar un poco más sobre el contexto político entorno a su desarrollo

---

## **SERBIA: ANTECEDENTES POLITICOS**

En 1990, cuando Slobodan Milosevic ganó la primera elección multipartidista en Serbia, el país entró en una etapa oscura de su historia. El régimen de Milosevic llevó a Serbia en las guerras con las antiguas repúblicas yugoslavas de Eslovenia, Croacia y Bosnia. La inflación rampante, la corrupción y delito, las sanciones impuestas por la comunidad internacional y otros efectos de la guerra causaron dificultades económicas para muchos, en particular los refugiados y otros miembros vulnerables de la población. Milosevic condujo a través de la política del nacionalismo, condenando a sus oponentes políticos y cualquier persona que estaba en contra de sus políticas.

Los partidos de oposición, a pesar de haber ganado algo de apoyo internacional, no pudieron ganar las elecciones porque no estaban unidos, y debido a la manipulación mediática y las leyes electorales parciales. El régimen desacreditado a los líderes de la oposición en los medios de comunicación estatales por fomentar la idea de que todos los políticos son iguales. La gente perdió toda esperanza de que las cosas pudieran cambiar.

En 1996, los partidos de oposición se unieron en la coalición Zajedno ("Juntos") y ganaron las elecciones locales en todas las ciudades principales de Serbia. En un primer momento, Milosevic negó la victoria, pero Zajedno organizó protestas todos los días durante tres meses, lo que obligó a Milosevic a aceptar la derrota. Por primera vez, los ciudadanos de Serbia sintieron el poder de la acción colectiva. Milosevic, sin embargo, aún tenía el poder a nivel federal en una coalición con varios partidos nacionalistas y lo usó para promulgar varias leyes represivas (contra los medios de comunicación y la universidad, poniendo en peligro los derechos humanos y la libertad de expresión).

En 1998, Serbia envió tropas a la provincia de Kosovo para poner fin a las actividades de los rebeldes del Ejército de Liberación de Kosovo y pronto la situación se agravó a los intensos combates. Cuando los intentos de un alto el fuego negociado internacionalmente fracasaron, la OTAN comenzó una campaña de bombardeos de tres meses en Serbia en marzo de 1999. La situación de guerra y varios asesinatos políticos prominentes que ocurrieron durante ese período dejaron a los partidos de oposición con duda en hacer campaña en contra Milosevic.

Por el inicio de la campaña electoral de 2000, el descontento serbio con el nivel de vida y con el aislamiento de Serbia desde Europa y el mundo estaba en su apogeo. La gente sentía que no podía empeorar, que no tenían nada que perder, así que comenzaron a actuar de nuevo políticamente, aunque a menudo uniéndose a organizaciones no afiliadas a partidos políticos. Cuando la Oposición Democrática de Serbia, liderado por Vojislav Kostunica, ganó las elecciones en la primera vuelta, Milosevic trató de anular los resultados por la fuerza. Su desprecio flagrante por la elección democrática del pueblo catalizó una revolución no violenta que culminó el 5 de octubre, cuando casi un millón de personas acudieron a Belgrado para luchar por sus votos y la victoria, Milosevic reconoció su derrota y renunció. El 31 de marzo de 2001, Milosevic fue arrestado y entregado al Tribunal Penal Internacional para la ex Yugoslavia en La Haya, donde está siendo juzgado por genocidio y crímenes contra la humanidad.

---

## EL MOVIMIENTO OTPOR!

Otpor! fue parte de un movimiento de liberación en Serbia, un movimiento que unió a las personas que se encontraban aislados pero se compartían los mismos objetivos: llevar la democracia a Serbia; para derrocar a Milosevic; para detener las políticas de nacionalismo, la represión interna, la devastación económica y los conflictos armados con los países vecinos; para llevar a los criminales de guerra ante la justicia; y para integrarse en la comunidad europea.

Otpor! fue fundada en 1998 (a pesar de que nunca se haya registrado oficialmente), después de la aprobación de una ley represiva contra la universidad. A medida que pasaba el tiempo, las acciones de Otpor! se hicieron más visibles y la organización creció. Los jóvenes y estudiantes no sólo fueron los innovadores, pero el público objetivo en esta etapa: Muchos habían perdido la confianza en los partidos de la



oposición y eran más propensos a unirse a los esfuerzos de un movimiento perdedor como Otpor! en vez de unirse con una organización basada en membresía tradicional.

Mientras que la organización redujo sus acciones públicas durante el bombardeo de la OTAN y los asesinatos políticos que se produjeron dentro de Serbia, al mismo tiempo, se renovó operaciones a mediados de 1999. En julio de ese año, Otpor! redactó la "Declaración sobre el futuro de Serbia," que describe la visión de una Serbia pacífica y democrática, que fue firmado por decenas de organizaciones estudiantiles a través de Serbia. Otpor! y otros grupos de la oposición comenzaron a mirar hacia las elecciones de 2000 como una oportunidad para hacer cambios permanentes

Otpor! tenía que movilizar a un gran número de personas en Serbia decidido a resistir el régimen. El primer rally fue puesto en escena el 2 de noviembre 1999, seguido de cerca por otro, el 9 de noviembre. Policía intervinieron brutalmente en la segunda manifestación, hiriendo a cerca de 50 estudiantes. Sin embargo, Otpor! rápidamente construido una red en toda Serbia, y comenzó a dar a los ciudadanos la esperanza de que el cambio era posible. Las acciones de la Resistencia estaban creciendo cada día y Otpor!, que comenzó como un movimiento estudiantil, se convirtieron en un movimiento popular. Su símbolo, el puño cerrado en alto, se convirtió en un símbolo nacional para las personas valientes y comprometidas de todas las edades y profesiones que luchan por cambiar Serbia. El régimen respondió a esta resistencia creciente mediante la intensificación de la represión, con allanamientos a organizaciones de la oposición (incluyendo Otpor!), las detenciones y los asesinatos y la prohibición de los medios independientes.

Otpor! busca no sólo para lograr un cambio político, sino también para formar a la próxima generación política en Serbia. Otpor! cree que los jóvenes que entienden su papel en el sistema político y se unen a la acción colectiva será la mejor garantía de que la vida será mejor en Serbia en el siglo 21 y que Milosevic será el último dictador registrado en la historia del país.

### **Estructura Organizacional de Otpor!**

Basamos nuestra organización en el concepto de trabajo voluntario, la falta de liderazgo, resistencia individual y la responsabilidad personal.

Durante la movilización de su red, Otpor! tenía que desarrollar un sistema estable de organización y un plan a largo plazo para la lucha por el cambio. Cada persona era importante en esa lucha, y por eso la unidad era una prioridad fundamental. Para crear esta unidad, Otpor! se esforzó por ser horizontal en su estructura organizativa: No hubo ningún líder oficial, no hay órganos de gobierno; todos incluidos en las actividades de Otpor! fueron iguales. No había un plan claro y unificado para la acción, pero cada una de las 50 oficinas y las activistas en 160 ciudades y pueblos se planificaron y

ejecutaron sus propios actos, además de participar en los poderosos acontecimientos que tuvieron lugar en todo el país.

Esta estructura horizontal y la falta de líderes identificados hicieron más difícil para el régimen para debilitar a la organización. (Y el régimen de Milosevic trató. La policía allanó las oficinas de regularidad, confiscando y destruyendo los materiales y deteniendo a las personas presentes.) Los líderes pueden ser desacreditados o eliminados, incluso sobornados. Organizaciones rígidas puede ser destruida. Pero una idea es un enemigo más formidable - escurridizo, flexible y casi imposible de matar. Otpor! por lo tanto, pone un fuerte énfasis en sus ideas y su símbolo - el puño cerrado.

Otpor! mantenía lazos fuertes con los partidos de oposición, la diáspora serbia y los grupos internacionales pro-democracia (aunque siempre existía el riesgo de que el régimen podría etiquetar a Otpor! como un "títere" de los agentes internacionales), lo que supone un mayor acceso a la financiación, el entrenamiento y las redes de información. Este fue un momento crucial en la historia política y de apoderarse Otpor! tenía que movilizar a una gama amplia de recursos.



### El Puño

El signo Otpor! de la resistencia, el puño, fue concebido para simbolizar el compromiso individual de hacer algo con la convicción de que el tiempo y la energía de cada persona deben ser invertidos, porque sin eso, el cambio nunca va a suceder . El puño Otpor! llegó a simbolizar el coraje personal después de la primera folleto Otpor!, " Morder al Sistema," fue producido. El folleto fue publicado en la primera plana de *Dnevni telegraf (El Telégrafo Diario)* después de cuatro activistas fueron arrestados por haber escrito grafitis criticar a las autoridades. Esto trajo sanciones drásticas contra el periódico bajo la Ley de Información represivo. Después de eso, *Dnevni telegraf* fue perseguido cada vez más. Su propietario, Slavko Curuvija, fue asesinado en la Pascua Ortodoxa en 1999 y su asesinato sigue sin resolverse. El principio de unidad representado por el puño parecía representar lo que los serbios estaban buscando en ese momento de la historia. Una poderosa mensaje Otpor! decía simplemente "Contrólate - Resistencia en Vivo ," que fue evocada más claramente apretando los dedos - en un puño.

## CAMBIANDO LAS TORNAS EN UN RÉGIMEN DE GRAN ALCANCE

Otpor! atrajo una orientación estratégica y considerable de las obras de un teórico político y estratega Dr. Gene Sharp.<sup>1</sup> Según Sharp, hay seis fuentes de poder en la sociedad: la autoridad de una persona u organización, recursos humanos, habilidades y conocimientos, recursos materiales, las sanciones y factores intangibles (el miedo, la pérdida de la esperanza, etc.).<sup>2</sup>

Durante los diez años del reinado de Slobodan Milosevic, manipuló las seis fuentes de poder de manera efectiva. Milosevic tenía autoridad sobre los miembros de su partido y en los ciudadanos, que habían perdido la esperanza en la posibilidad de un cambio de régimen. Manipuló los recursos humanos y utiliza las habilidades y conocimientos de las personas en el sistema estatal. Él minó los recursos de la resistencia intimidando a los ciudadanos para que no expresen su descontento o reúnan en partidos políticos u otras organizaciones. Él tenía el control total de los recursos materiales del Estado a pesar de las sanciones de la comunidad internacional. Y utilizó con eficacia las amenazas, el miedo y la desesperanza para mantenerse en el poder.

Frente a este poder, Otpor! tenía que desarrollar sus propias fuentes de poder y debilitar al mismo tiempo las fuentes de energía del régimen. Nuestra autoridad era moral; los ciudadanos se unieron a la organización voluntariamente, motivada por su propio descontento y movilizado por las tácticas participativas no violentas e inofensivas de Otpor!. La estructura informal de Otpor! Habilitado a los miembros de canalizar diferentes tipos de habilidades y conocimientos en la campaña, durante el uso de los recursos materiales mínimos.

Sin embargo, un par de meses antes de las elecciones, el régimen se incrementó el uso de una de sus propias fuentes de poder - las sanciones y represión. Los activistas fueron arrestados todos los días, pero ya era demasiado tarde: Otpor! había crecido lo suficiente y sus miembros lo suficientemente consciente de que las acciones del régimen se hicieron sentir como ataques a la conciencia de un ciudadano despierto, lo que lleva a la solidaridad aún más fuerte.

Las campañas estratégicas de Otpor! de acciones no violentas ya menudo humorísticas (que frustró los intentos del régimen de etiquetarla una organización terrorista e hicieron cada ronda de detenciones parece cada vez más sin sentido) por lo tanto se extendió a nivel nacional. Como se acercaban las elecciones nos hemos centrado nuestro mensaje en convencer a los ciudadanos de que su voto puede hacer

---

<sup>1</sup> Gene Sharp es un académico senior en el Instituto Albert Einstein para la Paz y autor de textos fundamentales sobre la teoría detrás de conflictos no violentes.

<sup>2</sup> de Sharp, Gene. *De la Dictadura a la Democracia: Un marco conceptual para la Liberación*. Boston: el Instituto Albert Einstein, 1993.

la diferencia, y en lo que les animó salir a votar. A pesar de las redadas policiales incesantes sobre locales Otpor! y la confiscación de material de campaña, unos 4,5 millones de piezas de material de la campaña se distribuyeron (la impresión y distribución se realizó en las oficinas locales). Estos esfuerzos contribuyeron a fomentar una participación electoral sin precedentes de aproximadamente un 75 a 80 por ciento, en última instancia conduce a la caída del régimen de Milosevic.

---

## EL NACIMIENTO DE UNA TÁCTICA – PLAN B

### La historia de Zorana Smiljanic

*Cuando me arrestaron por primera vez Otpor! todavía era una pequeña organización estudiantil. Se habían celebrado algunas demostraciones para difundir la idea de la resistencia al régimen y para atraer a activistas nuevas, pero ya habían sufrido detenciones. Después de la primera demostración cuatro estudiantes fueron detenidos y pasaron 10 días en prisión.*

*El 16 de diciembre de 1998, Otpor! realizaron una marcha de protesta a través de Belgrado, a partir del mediodía. Todos los estudiantes de la Universidad de Belgrado se animaron a unirse a la caminata de protesta y varios cientos de estudiantes reunieron. Diez minutos antes de la caminata de protesta, se me informó que un amigo mío había sido arrestado y llevado a la comisaría de policía. Junto con los estudiantes que conducen la protesta decidimos que el camino debe continuar en la forma en que se había previsto, pero que debe terminar en frente de la estación de policía con el fin de apoyar a los detenidos, y que los tres de nosotros nos vaya inmediatamente a la estación de policía para reunir con los abogados y averiguar lo que pasó.*



**Policía rompen un Otpor! protestar.**

*Llegamos a la estación de policía en 20 minutos, pero los abogados ya no estaban. Mientras esperábamos en la acera empezamos a llamar a los abogados, a los medios de comunicación y a diversos partidos políticos y organizaciones no gubernamentales, para que pudieran informar a las organizaciones internacionales, la ONU, Amnistía Internacional, etc, quienes serían entonces los que luego condenarían la detención del estudiante.*

*De repente oímos policías gritando, "¡Sácalos!", y en pocos segundos sentí la mano de alguien en mi hombro. Era un policía, mucho más grande que yo, y no era exactamente suave. Un minuto más tarde, nos arrastraron de la acera. Sucedió tal como en una película: Desaparecimos y nadie lo vio. En ese momento me acordé de unos consejos amables: "No tengas miedo", y "No firme nada sin su abogado."*

*Nos llevaron a una habitación en el sótano de la comisaría. Había tres de nosotros en la habitación, uno en cada esquina, y ocho policías. Tomaron nuestra información personal. No nos pegaron, pero usaron su posición de poder para amenazarnos. Pasamos dos horas en esa habitación. Un amigo mío fue abofeteado en la cara cinco o seis veces, porque había hecho una pregunta (al parecer ellos no les gustó, y que tenían todo el poder en ese momento). Era una extraña sensación de impotencia - sentado en el sótano, sin poder hacer nada. Mi temor mezclado con un sentimiento de rabia, y creo que esa mezcla extraña me mantuvo en un espíritu de lucha. Sabía que todo terminaría y que nunca iba a retirarme de la lucha por lo que pensaba era correcto. Pero el poder se encontraba todavía en sus manos.*

*De pronto sus teléfonos comenzaron a sonar. No sabíamos por qué, pero después de cada llamada telefónica, estaban más nerviosos. Nos llevaron de una habitación a otra, hasta que nos quedamos en la oficina del jefe del departamento de policía. Nos alinearon y severamente nos preguntó qué estábamos haciendo frente a la estación de policía. Entonces simplemente nos dijo que podíamos ir, y se dio la vuelta y salió de la habitación. Nosotros estuvimos en la habitación solo unos pocos minutos después de que él se había ido, paralizado por la confusión. Y luego salimos del edificio*

*Fuimos recibidos por un centenar de estudiantes y muchos periodistas que querían escuchar nuestras historias y tomar nuestras fotos. Nuestro amigo, que fue detenido por primero, también fue puesto en libertad, pero por desgracia había sido muy golpeado. Después de que todo había terminado, nos dimos cuenta de por qué fuimos liberados tan de repente y por qué los policías estábamos nerviosos. Los partidos políticos y las organizaciones no*

#### **Acciones de masas:**

- Caminatas largas de protesta (por ejemplo Belgrado hasta Novi Sad, 80 km)
- Conciertos y fiestas tecno
- Boicots clase de acciones

#### **Acciones medios de comunicación:**

- *El Muro de la Verdad* (activistas descargaron noticias de Internet y las publicó en la universidad)
- *Una Torta para el Presidente* (activistas hicieron una torta para el cumpleaños de Milosevic que representó a cada disidente república con sus colores )
- *Dinar para el Cambio* (campana de recaudación de fondos que también hizo hincapié en la base local de apoyo de Otpor!)

*gubernamentales locales habían enviado por todo el mundo una carta en protesta del arresto, y en algunos minutos de muchas organizaciones internacionales y ONG escribieron a ella. La carta fue dirigida a Slobodan Milosevic y el ministro de Justicia, solicitando la inmediata liberación de los estudiantes detenidos inocentes. También se estableció contacto con abogados aliados y pidió a los partidos de la oposición para condenar las detenciones a través de los medios de comunicación presentes en el evento. Todos estos elementos, los partidos de la oposición, los medios, estudiantes activistas, abogados y organizaciones no gubernamentales desempeñaron un papel en hacer correr la voz.*

—Zorana Smiljanic

### **Cómo funciona la táctica**

Aunque los activistas no lo sabían en ese momento, las lecciones aprendidas durante ese incidente y otros similares conducirían al desarrollo de una nueva táctica - Plan B. Otpor! organizaba muchos diferentes tipos de acciones que podrían llevar a arrestos policiales, y para cada uno de ellos se preparó un Plan B. Estas acciones primarias se podrían dividir en dos grupos: las manifestaciones masivas en las que participaron cientos, miles o cientos de miles de personas, y eventos de medios de comunicación con un menor número de activistas que sucedieron cada día. Durante este último fue cuando los arrestos ocurrieron.<sup>3</sup>

***Nos pueden arrestar, nos maltrate, incluso matarnos, pero no vamos a renunciar. Nos quedamos aquí, no tenemos un país libre.***

- Jovan Ratkovic, el día después de su detención, como lo llamó al público a ver a los estudiantes fuera de su caminata de protesta a Novi Sad, 17 de diciembre

### **Preparación para la detención**

En condiciones represivas ya menudo aterradoras, Otpor! usaba métodos de control del miedo. Uno de los métodos más importantes estaba preparando activistas así que sabían exactamente qué esperar si, y cuando fueron arrestados. Los activistas que habían sido arrestados antes informaron a los demás acerca de sus experiencias en la estación de policía. Ellos mantenían un seguimiento de las cuestiones que habían sido planteadas durante los interrogatorios y las mejores respuestas (veraz) que habían prevenido a la policía el uso de la violencia. Estos se convirtieron en "listas de diálogo" para otros activistas a la práctica. Esta preparación hizo que la experiencia arresto más

<sup>3</sup> Otpor! se basó en listas pre-existentes de posibles acciones, como el libro de Gene Sharp *198 Métodos de Acción no Violenta*, modificados para adaptarse a la situación en Serbia. Esta lista también se incluye al final de este cuaderno. La organización también ha creado su propio manual de capacitación para nuevas activistas, *Trabajo con Activistas*, que está disponible sólo en serbo-croata.

predecible, más bajo el control de los activistas, y menos propensos a intimidar, humillar o debilitar a ellos.

## **Organizando Plan B**

No se podría organizar Plan B en el fragor del momento, después de que ya se habían ocurrido detenciones. Cada aspecto debía ser cuidadosamente organizado de antemano. Tuvimos que planificar para:

- Cuántas activistas Otpor! se necesitaban y quien se quedarían en la oficina durante el acción primario;
- Cuántos activistas deben ser informados y se mantiene en “stand by” y que iría a la estación de policía para participar en el Plan B;
- Cuántos abogados deben estar en “stand by” para que pudieran acudir de inmediato a la estación de policía después de la detención (algunos activistas firmaron cartas de antemano dar autoridad legal de un abogado en particular);
- Qué medios de comunicación serían llamados a cubrir la acción primaria y, en el caso de la detención, habrían de pasar al sitio de Plan B en frente de la estación de policía;
- Cómo las ONG y los partidos políticos de oposición se mantendrían informada. Les informaríamos sobre la manifestación de antemano y luego pedirles que apoyar la acción de Plan B en caso de necesidad. Comunicaríamos con cada grupo y personalmente mantenerse en contacto constante a través de reuniones, llamadas telefónicas, cartas, faxes y correos electrónicos.

Este nivel de movilización extensa y rápida sólo fue posible gracias al trabajo meticuloso Otpor! que había hecho por más de dos años en la construcción de bases de datos precisas y actualizadas. Teníamos una base de datos general de los activistas que podrían ser llamados para una variedad de acciones primarias y de las acciones del Plan B. Teníamos las bases de datos de los miembros del partido de la oposición y activistas de organizaciones no gubernamentales aliadas. Nuestro equipo de los medios de comunicación podría contar con una base de datos de contactos de TV, radio, y Periodistas de fotografía y prensa. Para intervenir y ayudar a los detenidos tuvimos una base de datos de abogados dispuestos, desarrollado con el apoyo de instituciones como el Centro de Derecho Humanitario de Belgrado. Y para añadir aún más la creatividad y el impacto público de nuestras acciones, teníamos una base de datos de músicos, actores, poetas y otras celebridades que nos apoyaron. Estas bases de datos se construyeron a través de la recolección constante y sistematización de contactos personales. Cuanto más el movimiento creció, más fuertes se convirtieron en las bases de datos. Estábamos en comunicación con estas personas, coordinando los planes diarios y de informándoles sobre nuestras acciones de anticipación, para que pudieran unirse y apoyarnos.

Rápidamente nos enteramos de que era demasiado arriesgado para sostener estas listas de contactos en una ubicación central. Fueron destruidos muchas veces durante las redadas policiales. Así que los individuos se hicieron responsables de listas de contacto de 10 a 15 personas. Ellos programan estas listas en sus teléfonos móviles. Si alguien le preguntaba acerca de ellos, era muy fácil decir: "Estos son sólo mis amigos."

En el día de la manifestación, los activistas llegaron a la oficina, recoger los materiales necesarios y se fueron a los puntos de acción principales. En cada punto de acción también hubo una persona más, llamado "la reserva." Esa persona no participó directamente en la acción, pero se quedó muy cerca (100 a 200 metros de distancia). Si hubo arrestos, él o ella fue testigo y sólo tenía un deber - de no ser arrestado, y para llamar a los locales y transmitir la información de los activistas arrestados.

Entonces, si las detenciones hicieron pasar, estábamos listos para iniciar la "movilización de respuesta." El equipo de prensa comenzó por contactar los estaciones de radio y televisión locales y independientes y periodistas y fotógrafos de prensa por teléfono, fax y correo electrónico. Los comunicados de prensa instaron a los ciudadanos a reunirse frente a la comisaría, donde fueron llevados los activistas arrestados. Organizaciones no gubernamentales y partidos de la oposición también fueron contactados y ellos llamaban a sus propios miembros a reunirse en frente de la estación de policía. La idea era difundir la información personalmente. Eso no fue un problema en las ciudades más pequeñas, porque noticias sobre la detención se extendió muy rápidamente a través del boca a boca. En las ciudades grandes, la sensibilización del público tuvo que ser levantado por adelantado.

Los abogados fueron a la comisaría para preguntar acerca de las activistas detenidos - los motivos de su detención y cuáles serían los próximos pasos que tomarían con ellos. Una de las reglas era que los abogados estarían siempre primero en la comisaría, y luego los otros se unirían a ellos. La presencia de los abogados impidió que se ocurran arrestos adicionales en la comisaría.<sup>4</sup>

Una lenta pero firme protesta a pie a la estación de policía comenzaría. Aunque aquellas caminatas eran a menudo muy cortas, el ritmo se mantuvo muy lento para reunir más atención. Tenga en cuenta que Otpor! ya era popular y sus símbolos eran bien conocidos en aquellos tiempos, por lo que esta tarea no fue difícil en absoluto.

### **En la Estación de Policía**

Frente a la estación de policía que era importante no perturbar el orden público, lo que significa que los activistas tuvieron que quedarse en la acera, fuera de la calle, a fin de no perturbar el tráfico, y que la acción fue no violenta, para no provocar a la policía.

---

<sup>4</sup> En algunos casos, los activistas del Plan B también fue arrestado, por lo que necesita para iniciar un plan C.

Sólo los abogados tenían la autoridad legal para entrar en la estación de policía para preguntar acerca de los casos de los detenidos. A veces tardaba horas en frente de la estación de policía y usábamos actividades humorísticas no violentas para mantener una atmósfera positiva, como escuchar música, cantar canciones y jugar voleibol. Los transeúntes encontraron esta divertida y la policía encontró irritante - pero ¿qué podía hacer? Apenas podían arrestar a la gente por estar en la acera y escuchar música.

Era importante que todos los involucrados comprendan que tenían que mantener esta disciplina para ayudar a los activistas detenidos, que su presencia fue la razón que la policía liberaría a los activistas y no los vencería (aunque, por supuesto, a menudo los detenidos fueron golpeados). La policía sabía que los fotógrafos de prensa tomarían fotos de los activistas inmediatamente después de salir de la estación. Al mismo tiempo, el Plan B dejó a los activistas y el público con la sensación de que algo había sucedido ese día. La manifestación principal se había roto, pero la acción de Plan B atrajo mayor número de ciudadanos y activistas.

Los abogados siempre lograron que los activistas detenidos fueran liberados. Generalmente no había motivo de su detención (excepto para detener la acción y para asustar a los activistas). Los activistas arrestados entonces serían recibidos como héroes y se celebrarían una conferencia de prensa frente a la estación de policía o en la oficina de Otpor! después de que fueran puestos en libertad.

Estos activistas estaban en la mayoría de los casos muy agotados, cansados, asustados y enojados, pero también estaban motivados y contentos porque no estaban solos cuando fueron liberados, pero fueron recibidos por una multitud de amigos y admiradores. Sin embargo, la presión de la policía pusieron en ellos durante horas de duración interrogatorios podría afectar su decisión de participar en el futuro eventos. Fue muy importante hablar con ellos uno o dos días después de la detención sobre sus experiencias, sus planes y actividades y situación familiar (a veces los padres tenían mucho más miedo que los activistas). Animamos a todos los activistas para compartir las experiencias y mantenerse en contacto permanente.

Los activistas arrestados frecuentemente tomaron el cargo de la planificación de las acciones posteriores y motivar a los demás a participar en ellos, o participarían en las acciones del Plan B. Entonces, los activistas arrestados previamente podían hablar con otros acerca de lo que era pasar horas en la estación de policía, lo que cuestiona la policía y cómo se sentían. Esto construyó un sentido de solidaridad en la organización.

## RESULTADOS DE LA TÁCTICA

Otpor! más tarde encontró una confirmación de que nuestra táctica era efectivamente frustrando los planes policiales. Después de la revolución, Otpor! activista Nebojsa Andric fue capaz de leer su expediente policial.

*Cuando entré por primera vez a las oficinas de seguridad del Estado tras el cambio de régimen en Yugoslavia me sentía enfermo e inquieto, que fueron probablemente los sentimientos comunes para todos los que tenían algo que ver con la seguridad del Estado. Yo quería saber si tenían un expediente sobre mí, y, si lo tenían, cuando podría leerlo.*

*Empecé a leer mi archivo. Todo estaba en ella - con quien estaba, lo que estábamos haciendo, donde viajé, todo sobre mi familia. Porque yo sabía que me estaban siguiendo, siempre he tenido reuniones al aire libre. En un lugar en el archivo declaró que después de las primeras acciones públicas de Otpor!, cuando la policía se dio cuenta de que éramos un grupo de personas poderoso, era obvio que habíamos estado haciendo arreglos por adelantado, a pesar de que no conocían ella. Cuando estalló una bomba en mi puerta, para asustarme, me di cuenta de que la policía tenía una orden de no detenerme porque yo era demasiado popular y que me haría una víctima, un mártir. Varias veces durante acciones de Otpor!, la policía arrestó a todos los activistas a mi alrededor, excepto a mí, a pesar de que me ofrecí.*

*Cuando leí el archivo, me enteré de que la policía en el campo informó acerca de la contraproductividad de las detenciones, ya que incluso cuando las personas no saben acerca de la acción principal, que sabían acerca de los arrestos y se reunieron en gran número. Pero Vlatko Stojiljkovic [el ex ministro del Interior, acusado de crímenes de guerra al tribunal de La Haya, se suicidó en 2002] dio la orden de continuar con los arrestos. - Nebojsa Andric.*

El impacto más amplio del Plan B sólo puede entenderse en el contexto general del impacto de Otpor!. Después de diez años del reinado de Slobodan Milosevic, cuando los ciudadanos de Serbia habían perdido la esperanza de un futuro mejor, cuando la motivación para la resistencia se había desvanecido, Otpor! ofrecía acción. La gente empezó a creer que el cambio era posible, y el resultado fue una revolución. La táctica Plan B agrega a este impulso mediante la potenciación de los activistas



**Una protesta Otpor!**

para continuar su lucha y deslegitimar a las tácticas represivas del régimen.

**La "acción siempre exitosa":** Plan B no fue sólo una reacción a las detenciones. También fue una táctica ofensiva activa, que garantiza que alguna acción exitosa tendría lugar, aun si la manifestación principal fue dispersada. Esto elevó la moral de todas activistas Otpor! Y debilitaron la credibilidad de la maquinaria policial del gobierno.

**Apoyo del "tercero" (medios de comunicación, partidos políticos, ONG, ciudadanos):** Los ciudadanos serbios ya estaban hartos de Milosevic. Pero se indignaron cuando él comenzó a arrestar a los jóvenes que estaban haciendo nada malo. Así, el Plan B, que llamó la atención sobre la ilegitimidad de las detenciones, se convirtió en un factor importante en la movilización de la ciudadanía en general a favor Otpor!.

**Lecciones de solidaridad:** Activistas detenidos sabían que no iban a estar solo después de su salida de la cárcel. En la mayoría de los casos, se mantuvieron activos en la organización, incluso después de la detención. Al hacer frente a la violencia y la represión debe demostrar que es una organización que se preocupa por sus propios miembros. Serbia aprendió una gran lección de nuestras actividades - la lección de solidaridad.

**Control el miedo y el fomento de la moral:** El Plan B era parte de un esfuerzo más amplio para ayudar a los activistas a controlar sus temores muy reales de la detención y los malos tratos. En primer lugar, le dijimos a la gente que el miedo era normal. Entonces les enseñamos a pegarse juntas en las manifestaciones, y dimos tareas cada uno para mantener sus mentes fuera de su miedo. Lo más importante es que tomamos el miedo y el misterio de las detenciones y los interrogatorios, preparándolos para ello. Además, los activistas sabían que nunca estarían solos: si fueron detenidos, sabían con certeza que los abogados, los medios de comunicación y más manifestantes habrían pararse frente a la estación de policía hasta que fueron puestos en libertad.

---

## LA IMPLEMENTACION DE PLAN B EN UNA SITUACIÓN DIFERENTE

Si está organizando un movimiento o campaña y frente a la represión por parte del Estado, que sería conveniente organizar de antemano estrategias explícitas para responder a los ataques del estado. Si usted no está preparado para responder, es más probable que se debilite que la represión.

En segundo lugar, su respuesta debe tener en cuenta no sólo la necesidad de protesta, sino también las necesidades emocionales de sus activistas. El plan de respuesta debe dejar a sus activistas más fuerte, no más débil, y más probables de seguir con la lucha. Este apoyo emocional debe extenderse desde las etapas preparatorias a través del interrogatorio y el seguimiento después de una acción.

En tercer lugar, la respuesta ideal a la represión es una acción que no es meramente defensiva, sino más bien una que cambie las tornas al régimen, haciendo la estrategia represiva a un lastre para ellos, mientras que fortalezca su propio movimiento y mensaje.

Este Plan B en particular, y el resto de esta discusión, se basa en la suposición de que la estrategia represiva del Estado se basa en el uso de las detenciones. En lugar de una fórmula o una lista de pasos a seguir, creemos que será más útil pensar en términos de las preguntas y cuestiones a abordar durante la planificación de su reacción.

### **Preguntas a tener en cuenta antes de desarrollar esta táctica**

- ¿Hay un aspecto del estado de derecho en su país? Si la policía no se sienten para nada responsables ante el público - o no se siente la necesidad de hacer una demostración de los procedimientos apropiados - son mucho menos propensos a ceder a la presión de la opinión pública, la prensa o la comunidad internacional.
- ¿Espera usted (o ha sufrido) detenciones como reacción a sus acciones primarias? ¿Son los arrestos de debilitamiento de su movimiento o trabajo, o qué tienes miedo de que lo hará? ¿Están los arrestos aterrando a los activistas de trabajar con usted? Si es así, es necesario desarrollar una estrategia para mitigar este daño, apoyar a sus activistas y mantenerse fuerte.
- ¿Son las detenciones legales? Si sus activistas son arrestados injustamente por un comportamiento legal está, por supuesto, en una posición más fuerte para conseguir que se liberen y para movilizar la opinión pública en su apoyo. Si en realidad están violando la ley (por ejemplo, en acciones de desobediencia civil), es posible que no pueda contar con su rápida liberación. Tampoco será un asunto tan sencillo utilizar las detenciones para llamar a la atención la "ilegitimidad" del Estado.
- ¿Es probable que el estado liberará a los activistas arrestados si se convierten en el foco de atención y la presión? Si la respuesta es "no", entonces, por supuesto, usted debe todavía hacer planes para el apoyo a los arrestados. Pero este tipo particular de Plan B no puede garantizar que sea una "acción siempre con éxito" y la moral-constructora si el Estado detiene a personas por períodos más largos a pesar de sus protestas. En tal situación, usted tendrá que idear una campaña a largo plazo por su apoyo y liberación. Y usted tendrá que preparar sus activistas psicológicamente para este mayor riesgo de detención prolongada.

- ¿Cuál es la actitud del público hacia su movimiento y hacia los arrestos? ¿Puede un Plan B movilizar efectivamente a la opinión pública en apoyo de los detenidos? ¿Requiere su campaña particular una movilización amplia, o puede ser eficaz mediante la movilización de los números más pequeños?
- 

## Recursos necesarios

- **Gente:** Esto significa ambos activistas y listas de contactos actualizadas. Usted debe ser capaz de movilizar a Plan B rápidamente o sus activistas se quedarán colgando, aislados y solos. Esta velocidad requiere que usted esté listo con las listas de a quién llamar y movilizar. ¡Este no es momento para descubrir que tiene el número de teléfono equivocado para los abogados y los periodistas! Otpor! pasaba años desarrollando sus bases de datos de contactos y seguían aumentándolos todos los días.
- **Apoyo legal:** Debe tener los abogados preparados de antemano. Ellos deben saber acerca de la acción y el momento, para que puedan estar preparados para ir a la estación, y para que sepan exactamente lo que sucedió, con el fin de presionar de manera efectiva para la liberación de los activistas.
- **Contactos para los medios:** Obviamente sus objetivos más probables serán los miembros de la prensa independiente, si existen en su situación. Los contactos personales que funciona mejor, pero una vez que su organización construye una reputación sus acciones serán más susceptibles de interesar a los medios de comunicación. Recuerde que los periodistas no quieren perder el tiempo (posiblemente poner en riesgo sus puestos de trabajo, o tal vez su vida), por lo que deben ser capaces de darles tanta información precisa como sea posible.
- **Contactos internacionales:** Usted querrá hacer contacto personal con los grupos influyentes que pueden crear presión internacional por la liberación de los detenidos.

## Pasos preparatorios

**Preparación emocional de los activistas:** La gente debe tener la confianza de que va a llevar a cabo el Plan B para ellos si son detenidos. Usted debe fomentar la interacción y la comunicación entre los activistas que ya han experimentado un arresto y los que no tienen, con el fin de reducir el miedo y la incertidumbre. Ellos necesitan saber que van a ser respetados como "héroes" si pase a ellos.

**Listas de Diálogo:** Los más personas están preparadas y han "ensayados" para un interrogatorio, el menos temible y dañando la experiencia va a ser para ellos. Usted

debe animar a los activistas de recordar y escribir lo que sucedió durante los interrogatorios, y tratar de analizar estas experiencias con el fin de desarrollar listas de diálogo de consejo para aquellos activistas que no han vivido a través de él.

**Planes de acción:** Usted debería haber planeado de antemano algunas maneras creativas y divertidas para mantener a la gente ocupada cuando se reúnen frente a la estación de policía. Estas acciones pueden servir como puntos de enfoque de los medios de comunicación. También sirven para evitar el aburrimiento. El aburrimiento no es un problema menor: en una situación en la que el miedo y la desesperanza son los grandes riesgos, los momentos de aburrimiento - que a veces se interpreta como momentos de inutilidad - pueden permitir desempoderamiento a establecerse. Es necesario un plan de acción para mantener a la gente ocupada y positiva.

Lista Diálogo de Ejemplo	
¿Quién es el líder de Otpor!?	Todo el mundo sabe que Otpor! no tiene un líder. No tenemos un presidente o ningún otro órgano de gobierno. Cualquiera persona podía ser el líder en su calle, en un departamento, en el trabajo... Ni siquiera conozco toda la gente en la oficina. Siempre hay alguien más, y los que están allí con regularidad conozco solo por sus nombres o apodos.
¿Cómo te conviertes en un miembro?	Llené el formulario de solicitud en su sitio Web, <a href="http://www.otpor.com">www.otpor.com</a> . No es ningún secreto. Cualquiera puede ir al sitio Web, incluso usted.
¿Quién financia Otpor!?	Serbios de la diáspora. Algunos ciudadanos también vienen a la oficina y dan pequeñas donaciones.
¿De dónde sacaste el material?	Lo tomé de la oficina. Todo el mundo sabe que la oficina se encuentra en el centro de Belgrado, a 49 Knez Mihajlova St.

**Activistas de Reserva:** Cuando su acción principal está sucediendo, necesitas presente observadores que puedan informar rápidamente si sucedan arrestos. También necesita la gente en la reserva en sus instalaciones que estarán dispuestos a recibir las llamadas de teléfono y poner en marcha rápidamente el Plan B.

**Conocimiento de los procedimientos policiales:** Es importante saber lo que hace la policía cuando hacen arrestos. Dondequiera que su acción principal está sucediendo, usted debe saber a cuál estación se va a llevar a la gente a la vez que son detenidos, para que pueda llegar rápidamente con los abogados y los manifestantes.

**Las líneas claras de comunicación:** Independientemente de si se hace por corredores o por personas con teléfonos móviles, usted debe tener un plan de antemano explícito para la comunicación en el caso de que usted necesita para poner en marcha el Plan B. Todos deben saber exactamente a quién tienen que llamar, y tener esos números listo. Aquellas personas que necesitan recibir estas llamadas deben estar allí. Y debería haber una opción de reserva en caso de que una comunicación fundamental no tiene éxito.

## En la Estación de Policía

**Disciplina no violenta:** Las personas siempre deben mantener sus ojos en la meta. No están allí para sacar su enojo a nadie. El objetivo final es convencer a la opinión pública y de la policía que los arrestos son erróneas y deben ser invertidos. La no-violencia se forja aliados. La no-violencia otorga a la policía ninguna excusa para tratar los manifestantes o activistas detenidos con más violencia.

**Orden y tranquilidad:** Un evento organizado es más respetado que algo que parece ser una multitud. La policía está comprensiblemente nerviosa por escenas de masas, ya que el comportamiento público es incierto. Cuanto más te muestras a ser tranquilo y confiable, mejor será la relación con la policía. (¡Pero la calma no significa el silencio! Acciones creativas y energéticas son importantes para mantener la energía de la gente.)

**La comunicación clara con las autoridades:** No puede estar acercándose múltiple personas a la policía con mensajes contradictorios. El papel de los abogados debe ser respetado también.

**Compromiso para quedarse:** Los que se reúnen debe comprometerse a permanecer hasta que los activistas son liberados. El impacto sobre el moral de la reunión se ha debilitado en gran medida si, en vista de los retrasos, la gente comienza a salir y los grupos llegan a ser más pequeños. Del mismo modo, será útil tener algunos contactos sólidos con los medios de comunicación, para que en caso de una presencia extendida siempre tenga algunos medios de comunicación que se quedan.

## Las Secuelas

**Apoyo emocional:** Es una buena cosa que las activistas se ven como parte de una multitud positiva cuando salen de la estación, pero aun eso no es suficiente. Es necesario hacer un seguimiento con sus activistas, hablar con ellos y sus familias, y asegúrese de saber lo que era el impacto emocional de la experiencia. Cuanto más camaradería usted puede construir entre las personas que han pasado por

experiencias traumáticas, mejores serán sus posibilidades de que ellos van a querer quedarse con su organización y su causa.

**¡Agradecer a la gente!** Si quieres que la gente siga apareciendo para usted, usted necesita hacerles saber lo importante que son, y que su presencia es verdaderamente apreciado.

---

## CONCLUSIÓN

En sólo dos años, Otpor! creció hasta convertirse en una organización que tuvo un gran apoyo y confianza en Serbia. En un momento en que la gente estaba perdiendo la fe en la oposición, Otpor! ofreció acción. Las actividades Otpor! dieron esperanza al pueblo de Serbia, lo que ayudó a liberarlo de su miedo, lo que les permitió creer que el régimen podría ser sustituido por las elecciones democráticas.



**Otpor! activistas cara a cara con la policía.**

El pensamiento positivo y lleno de esperanza siempre ha sido clave para las acciones Otpor! Este optimismo y la convicción de que el cambio realmente puede suceder es exactamente lo que la represión trata de matar. Mediante la preparación constante de nuestros activistas, y el apoyo a ellos cuando estaban en problemas, hemos sido capaces de mantener nuestra fortaleza y mantener el movimiento creciente. Nuestro mensaje positivo, nuestro fiel apoyo de nuestros activistas y el crecimiento de nuestro movimiento influyeron un cambio en Serbia. No nos derrumbamos en la cara de la represión del régimen. En cambio, nuestra movilización ayudó a derrocar al régimen. Más importante aún, despierta las mentes de las personas.

## **Apéndice I – Otpor! - Una cronología**

### **Octubre 1998**

Se fundó el movimiento Otpor !

### **Noviembre 1998**

Cuatro activistas fueron arrestados durante la primera demostración Otpor!

Veran Matic, director de la emisora independiente Radio B92, recibe el premio Free Your Mind de MTV vistiendo la camiseta con el símbolo de Otpor! - el puño cerrado.

Periódico *Dnevni Telegraph* fue suspendido por publicar el prospecto de Otpor!.

### **Diciembre 1998**

Otpor! arranca de protesta en la Universidad de Belgrado.

Primera protesta de 100 km a pie de Belgrado a Novi Sad.

### **Febrero 1999**

Primer decano departamental dimite de la Universidad de Belgrado.

### **De marzo a junio de 1999**

Bombardeo de la OTAN. Otpor! congela sus actividades.

### **Julio 1999**

Recolección Después de la guerra la.

### **Agosto-septiembre de 1999**

Acciones diarias en toda Serbia.

### **Noviembre 1999**

Las primeras grandes manifestaciones, seguidas por palizas policiales.

### **Enero 2000**

Celebración de la víspera de Año Nuevo ortodoxo, con más de 20.000 personas

### **Febrero 2000**

Primer congreso de Otpor!, transformándolo de un el movimiento de los estudiantes a un movimiento popular.

### **Abril 2000**

Segunda protesta de 100 kilometros a pie de Novi Sad a Belgrado.

### **Mayo-Agosto 2000**

La represión llega a su punto cumbre. Arrestos diarios, palizas.

### **Agosto-octubre de 2000**

Salida de la campaña de votación "Vreme Je!" ("¡Es la Hora! "), ¡Con más de 40 conciertos de rock en toda Serbia.

Campaña "Gotov Je!" ("¡Es Terminado!").

La revolución no violenta continúa.

### **Hasta finales de 2000**

La finalización del proceso de cambios democráticos en Serbia. Otpor! recibe el premio de MTV "Free Your Mind" (Libera su Mente).

## Apéndice II – Recursos Seleccionados

Ackerman, Peter, y DuVall, Jack. *A Force More Powerful, A Century of Nonviolent Conflict*. Nueva York: St. Martin Press, 2000.

Ackerman, Peter, y Kruegler, Christopher. *Strategic Nonviolent Conflict, The Dynamics of People Power in the Twentieth Century*. Westport, Londres: Praeger, 1994.

*Bringing Down a Dictator*. <http://www.pbs.org/weta/dictator/>.

Sharp, Gene. *From Dictatorship to Democracy: A Conceptual Framework for Liberation*. Cambridge: Instituto de Albert Einstein, 1993. (Disponible en línea en <http://www.pbs.org/weta/dictator/otpor/sharp/>)