

Los principios del conflicto estratégico no violento¹

En este capítulo presentamos doce principios del conflicto no violento estratégico que están diseñados para hacer frente a los principales factores que contribuyen al éxito o fracaso en el conflicto no violento y que están sujetos a decisiones humanas intencionales. Con ellos no identificamos condiciones objetivas para el éxito, sino que decimos que el trabajo del estratega es maximizar, o por lo menos evaluar, las oportunidades que surgen en tales condiciones.

Gran parte del contenido conceptual para estos principios viene de la literatura de la estrategia militar, así como de la literatura teórica de la acción no violenta. Consideramos útil para establecer el marco de elección del estratega no violento términos de Clausewitz como "objetivo", o "ataque" y "defensa", porque estos conceptos funcionan, ya que van al corazón del proceso de conflicto. Por último, antes de discutir los principios, hay que subrayar que como conceptos estos son exploratorios más que definitivos.

Ofrecemos tres tipos de principios: principios de desarrollo, principios de compromiso y principios de concepto (véase el cuadro 2.1). Esta clasificación analiza las miles de tareas presentes en los conflictos estratégicos no violentos y las presenta de una forma ordenada para que el estratega pueda analizar su situación, planificar su enfoque y plantar el conflicto con una mayor claridad y precisión.

Tabla 2.1 Principios del Conflicto Estratégico No violento

Principios de Desarrollo

1. Formular objetivos funcionales.
- 2.- Desarrollar fuerza organizacional.
- 3.- Asegurar el acceso a recursos materiales críticos.
- 4.- Cultivar el apoyo exterior.
- 5.- Expandir el repertorio de medidas.

Principios de Compromiso

- 6.- Atacar la estrategia del oponente para consolidar el control
- 7.- Minimizar el impacto de las armas del oponente.
- 8.- Separar al oponente de sus bases de apoyo esperadas.
- 9.- Mantener la disciplina no violenta.

Principios de Concepto.

- 10: Ejecutar eventos y opciones a la luz de los niveles de decisión estratégica.
- 11 Ajustar operaciones ofensivas y defensivas de acuerdo con las relativas vulnerabilidades de los protagonistas.
- 12 Mantener continuidad entre medidas, mecanismos y objetivos.

Los principios de desarrollo fomentan al lector o al activista a preguntarse "¿Qué se puede hacer para crear un ambiente más ventajoso para el conflicto no violento estratégico?". Las tareas sugeridas por éstos se ven como algo en curso, pero los requisitos iniciales deben ser destacados antes de un conflicto abierto con un adversario. Los principios de compromiso se preguntan "Una vez que el conflicto se pone en marcha, ¿cómo debemos interactuar con

¹ Peter Ackerman y Christopher Kruegler: "*Strategic Nonviolent Conflict. The dynamics of People Power in the Twentieth Century*". Praeger. Londres 1994. Capítulo II (págs. 21-53)- Traducción de este capítulo por Jesús Castañar.

los oponentes para que las medidas no violentas tengan el máximo efecto?" El conflicto es algo fluido, por lo que, bajo la presión de los acontecimientos, la fricción y el caos generado por el choque de voluntades opuestas requieren un fino ajuste continuo de opciones estratégicas. A medida que el conflicto continúa los principios de concepto se preguntan "¿Cómo debemos evaluar lo que ya hemos hecho a los oponentes y lo que estamos tratando de hacer con ellos?" La relación entre las opciones estratégicas posibles y la perspectiva de éxito necesita revisión constante.

Estos principios no son mutuamente excluyentes ni necesariamente secuenciales (aunque centrarse en los principios del desarrollo puede preceder a un énfasis en los principios de compromiso).

PRINCIPIOS DE DESARROLLO

Principio 1. Formular objetivos funcionales.

Toda estrategia competente se deriva de objetivos que están bien elegidos, definidos y son inteligibles. Sin embargo, es sorprendente la cantidad de grupos en conflicto que no logran articular sus objetivos en algo más que términos abstractos. En cada conflicto hay un objetivo final que, una vez alcanzado, constituirá la victoria. Ese objetivo debe ser visto como la variable dependiente hacia el que todos los niveles de toma de decisiones se dirigen. Tanto para este objetivo, como para cualquier otro objetivo subordinado que se persiga en el camino, se necesita bastante precisión si queremos que la estrategia sea coherente.

Los objetivos secundarios también pueden ser de gran importancia. Bien elegidos, pueden afectar decisivamente al ir y venir de la lucha y mal elegidos, pueden crear distracciones costosas o derrotas innecesarias. Pueden resultar incluso que sean alcanzados y que ejerzan un efecto insignificante sobre los oponentes. Para ayudar a formular objetivos funcionales, sugerimos utilizar los siguientes cinco criterios:

Primero: los objetivos deben ser concretos y lo suficientemente específicos como para ser alcanzables dentro de un plazo razonable. En segundo lugar, deben sugerir fácilmente el uso de una amplia gama de medidas no violentas. En tercer lugar, los objetivos deberían preservar los intereses fundamentales (en comparación con los marginales) de los protagonistas no violentos, y a ser posible, ser de mayor interés para ellos que para el adversario. En cuarto lugar, los objetivos deben atraer el apoyo más amplio posible en las sociedades afectadas por el conflicto. En quinto lugar, los objetivos deben estar en consonancia con valores que interesen a las partes externas, con el fin de atraer posibles apoyos o ayudas.

La mayoría de la gente luchará y se sacrificará sólo por objetivos que sean lo suficientemente concretos como para ser razonablemente alcanzables. En algunos casos, surgirán fácilmente objetivos específicos claros, por ejemplo si los oponentes protagonizan una ocupación militar, sencillamente su expulsión se convierte en el objetivo final. Si eso parece requerir un esfuerzo de largo, sostenido, pueden ser aconsejables objetivos intermedios específicos. Estos pueden ser obtener ciertas concesiones de los ocupantes, como que no se involucren en prácticas represivas específicas, como la pena capital para actividades de resistencia, o la intervención de observadores internacionales.

Lo importante es que la población resistente necesitará victorias progresivas con el fin de crecer en la confianza, mantener su compromiso con la estrategia general, y valorar su propia actividad. Esto es aún más esencial en los casos en que se cuestione la opresión de larga

duración. La tendencia a ver el poder dominante como omnipotente puede ser socavada más efectivamente por un flujo constante de modestos logros concretos.

Algunos objetivos sugieren más fácilmente un repertorio específico de medidas no violentas que otras. Si los oponentes quieren aprovecharse de un recurso específico, la eliminación de ese recurso o hacerle inoperable tendrá un impacto directo en el resultado. Los estrategias no violentos no tienen control acerca de lo unidos que estarán los oponentes a sus objetivos, pero se debe hacer un esfuerzo para luchar por cosas que sean claramente de interés vital para los actores no violentos.

En conflictos no violentos masivos, los objetivos tienen que atraer a la mayor cantidad posible base de apoyo, esto no equivale a éxito en números absolutos, sino que sugiere que la unidad, el compromiso y el potencial masivo de las medidas no violentas probablemente disminuirá cuando algunos sectores tienen más que ganar que otros, o si grupos potencialmente importantes se quedan fuera por completo. Los objetivos que son ampliamente compartidos también crean el potencial para una distribución de riesgos más repartida y reduce la probabilidad de que un sector o circunstancia pueda convertirse en un objetivo decisivo.

Finalmente hemos afirmado que los objetivos funcionales tienden a ser los que están en consonancia con los valores e intereses de terceros en un conflicto. Esto no quiere decir que algunos objetivos son "correctos" y otros "erróneos" sino simplemente que, en un contexto político o económico o entorno cultural, algunas causas tendrán más legitimidad o parecerán más convincentes que otras. Es difícil imaginar un amplio apoyo internacional, por ejemplo, a un embargo económico a Japón por parte de sus competidores regionales celosos. Se puede desarrollar un amplio apoyo externo para la lucha no violenta, sin embargo, en esas luchas que tienen en sus objetivos fundamentales valores más allá de la lucha en sí.

Principio 2: Desarrollar Fortaleza Organizativa

En ocasiones, las acciones individuales marcan una diferencia significativa en los conflictos sociales a gran escala, pero en realidad la resistencia se organiza y el conflicto se libra mucho más a menudo por colectivos. Una tarea clave para el estrategia no violento es la creación de nuevos grupos o transformar los grupos e instituciones preexistentes en organizaciones eficientes de lucha.

Para librar un conflicto no violento, las organizaciones que luchan deben tener o desarrollar ciertas capacidades. Deben ser capaces de responder a los retos y circunstancias únicas de una situación cambiante. Tienen que ser capaces, en varios momentos, de ocultar (personas, información, dinero), de gestionar (recursos críticos así como las propias medidas no violentas) y sorprender (mediante la realización de operaciones que les den la y desequilibren a los oponentes). Estas organizaciones deben ser capaces de tomar decisiones bajo presión, de traducir sus decisiones en movilización, y de motivar a otros a jugar diversos papeles de apoyo.

Obviamente, hay muchas maneras de preparar organizaciones para el conflicto, y no queremos sugerir que haya un modelo ideal o preferido. En términos funcionales, sin embargo, vemos tres estratos de la organización en los que se necesita desarrollar fuerza y flexibilidad para desempeñar adecuadamente las tareas de la lucha no violenta. Estos son el liderazgo, el cuerpo operativo y la población civil en sentido amplio².

² Grupos externos, terceras partes y su relación con la estrategia se abordan en el principio 4.

El papel de liderazgo en el conflicto no violento es doble: tomar las decisiones principales que darán forma al conflicto, y servir como un punto de encuentro para la inspirar, alentar y clarificar el propósito. Así como no existe un modelo óptimo para la organización en general, no existe una fórmula para determinar la estructura ideal de liderazgo en un caso determinado.

Se suele asumir que se necesitan individuos carismáticos para el liderazgo de la lucha no violenta, aunque la realidad es que hay un montón de casos sin Mohandas Gandhi, Lech Walesa o Corazón Aquino a la cabeza. En los casos en que los individuos carismáticos fueron llevados al liderazgo se dieron ciertas ventajas por el respeto que irradian y los componentes que motivan. Pero aunque funcionen sin ser cuestionados, sus debilidades personales pueden convertirse sin querer en las debilidades del movimiento mismo³. Es inevitable que los roles de liderazgo se asuman por individuos, pero estos deben ser evaluados de acuerdo con su habilidad para tomar decisiones y motivar a la gente.

Probablemente, la forma más común de liderazgo en el conflicto es que éste sea asumido por una comisión u otro grupo con poder para tomar decisiones para la organización en general. Tal órgano de decisión puede ser clandestino o público, sus miembros elegidos o designados, permanecer en el escenario del conflicto o ser enviados de forma segura al extranjero. El requisito fundamental es que el grupo tiene que ser capaz de responder con rapidez y de forma inteligente a condiciones variables y debe tener autoridad y credibilidad suficiente para que hacer sus decisiones realmente operativas.

Los estrategas no violentos a menudo tienen dificultades para desafiar abiertamente a sus oponentes, ya que los líderes son muy vulnerables a la represión. Pueden ser asesinados, arrestados, deportados o neutralizados políticamente (mediante un escándalo, real o fabricado, su ridiculización o incluso cooptación). Para disipar esas amenazas se debe desarrollar el arraigo del liderazgo quedando claras las líneas de sucesión. El conocimiento de la estrategia básica debe extenderse a lo largo de la organización ya que, por encima de todo, el éxito de la lucha no debe estar vinculado a los avatares personales de los dirigentes.

Otra forma en que el "liderazgo" se puede mantener es a través de la conformidad con un plan de operaciones ampliamente compartido por unidades vagamente conectadas o semiautónomas. Milicias regionales, células, y así sucesivamente pueden mantener una lucha, como se suele hacer en la guerra de guerrillas, sin contacto regular con un órgano de decisión central, siempre y cuando el plan que siguen sea autosuficiente y completo, pero lo bastante flexible como para permitir que para adaptar las tácticas a las circunstancias locales. Sea cual sea el modelo o combinación de modelos elegido para el liderazgo de un conflicto, la tarea central del liderazgo seguirá siendo hacer decisiones estratégicas y motivar a toda la organización en lucha.

El siguiente nivel del aparato organizativo es exclusivo del conflicto no violento y más o menos análoga a la del cuerpo de oficiales en la lucha militar o paramilitar. Lo llamaremos el cuerpo operativo. Las personas en este estrato son realmente el pegamento que mantiene a un movimiento u organización no violento unido.

³ En el capítulo 5 argumentaremos que tanto los aspectos positivos y negativos de un liderazgo altamente personalizado fueron muy evidentes en el caso de la India. El propósito de esta discusión no es para quitarle importancia a Gandhi, sino el de ser más precisos acerca de la forma en que funciona realmente el liderazgo en diferentes contextos.

El cuerpo operativo podrá ser reunido y entrenado para los propósitos específicos de un conflicto, o puede ser extraído de las filas de liderazgo medio de los grupos y sectores participantes. El cuerpo operativo tiene cuatro funciones principales.

Primero: deben ser capaces de comunicar las decisiones y otra información básica al resto de la población durante el conflicto. Por ejemplo, el cuerpo operativo comunicaría decisiones de liderazgo tales como el día de la huelga general, un cambio de comportamiento hacia los rivales o la decisión de no pagar impuestos o multas. El cuerpo operativo también puede informar a los dirigentes sobre cuestiones tales como la moral relativa y el comportamiento probable de los soldados enemigos en un momento dado.

Segundo: La tarea del cuerpo operativo va más allá de la simple comunicación, debe instruir, educar y apoyar a la población en general en el ejercicio del conflicto no violento. Hay que estimular la moral y desalentar posibles abandonos identificando y avergonzando a los colaboradores. En numerosas ocasiones se deberá explicar la naturaleza no violenta de la técnica de acción empleada, así como la forma en que puede llevar el grupo a sus objetivos.

Tercero: El cuerpo operativo también debe servir como el brazo de inteligencia de la dirección al proporcionar evaluaciones acerca de la capacidad de resistencia de la población civil. Como veremos más adelante, mantener la habilidad el compromiso es de vital importancia y el cuerpo operativo tiene que prever movimientos del enemigo para que el estrategia no violento pueda elaborar movimientos en respuesta.

Cuarta: Por último, es el cuerpo operativo el que llevará a cabo las operaciones altamente especializadas y algunas veces particularmente peligrosas. Habrá casos en los que el ciudadano medio será convocado para quedarse en casa en caso de una huelga, pero confrontar la potencia de fuego de los adversarios en una movilización de calle es otra cosa. Este último requiere una medida extra de motivación y habilidades únicas⁴ y la tarea precisa de los cuerpos operativos puede variar mucho en función de los objetivos de una lucha determinada. Quién debe realizarlos y cómo este nivel debería organizarse será diferente en cada caso, pero algunos de esos órganos tendrán que estar preparados para soportar el peso de los conflictos.

El tercer y último nivel de la organización del conflicto no violento es la población civil en su totalidad. Como una masa amorfa, sujeta a presiones e influencias que compiten entre sí, la población dedicada a la lucha no violenta es menos fiable que soldados de un ejército nacional típico. Con frecuencia, sin embargo, las decisiones colectivas de masas de civiles se han convertido en decisivas. Ciertas operaciones militares como golpes de estado y ocupaciones de territorio se pueden llevar a cabo más fácilmente en la ausencia de cualquier manifestación de "poder popular". Tanto el liderazgo como el cuerpo operativo tienen que prepararse para utilizar y ampliar los grupos sociales e instituciones ya existentes y lograr la participación más amplia posible⁵.

⁴ Primeros auxilios, defensa propia, disciplina no violenta, capacidad de establecer una buena relación con las tropas, la resistencia física, comunicaciones y habilidades lingüísticas, y simple valor son cosas que vienen a la mente en este contexto. La cuestión aquí es reconocer que estas cualidades y competencias deben ser contabilizadas en algún lugar de la organización de lucha, y esta función no debe ser dejada al azar.

⁵ Ver Johan Jorgen Holst, "Civil Defense in a New Era" 16-22, para una exposición reciente de este punto de vista. Rosa Luxemburgo una versión más vieja pero consistente en "Rosa Luxemburg Speaks", ed. Mary Alice Waters, 198. Ambos comentaristas, y otros que han tomado este punto de vista, terminan por evitar la necesidad de pensar en cómo hacer lo que les parece imposible.

Hay un debate histórico sobre la importancia y la viabilidad de la organización de lucha masiva de civiles de una manera premeditada. Algunos han argumentado que la espontaneidad es esencial para el éxito de esta técnica de conflicto, y que, por definición, debe tomar a todos por sorpresa, incluida cualquier persona con pretensiones de ser un estratega no violento. Se argumenta que hablar de la movilización de masas en términos ligeramente voluntaristas es una misión tonta en el mejor de los casos, y un daño positivo en el peor.

El punto de vista alternativo, que compartimos, es que las redes y organizaciones preexistentes pueden activarse y ser aprovechadas al servicio de objetivos particulares⁶. Esta opinión está respaldada por el hecho de que la movilización de masas para la lucha civil sucede realmente, y por lo general se debe a que existen grupos identificables que hacen algo para que esto ocurra. Los estrategas no violentos deben pensar de manera exhaustiva y creativa sobre su relación con su entorno social, y el grado en que ellos o sus agentes son susceptibles de obtener apoyo popular, en virtud a los muchos grupos e instituciones a los que tienen acceso o cuyos intereses básicos están buscando defender. Evidentemente, es posible, y claramente conveniente para el cumplimiento de las medidas no violentas, pensar de antemano qué grupos tienen características naturales que puedan ser ejercidas anticipándose a la lucha. Los sindicatos suelen tener algo más que una somera familiaridad con los métodos de no-cooperación, como la huelga. Las iglesias menudo han protegido espacios en los que las fuerzas de la resistencia pueden movilizarse. Las asociaciones de profesionales pueden proveer de cierto nivel de legitimidad.

¿Cuáles son las amenazas a la fuerza organizativa? Los estudiosos de conflictos sociales los reconocerán de inmediato: oportunistas, parásitos, colaboradores, entusiastas sin tino que rompen filas con la estrategia dominante y presionan para un acuerdo prematuro⁷. Cada uno de éstos puede perjudicar la moral, el compromiso y la eficacia final del esfuerzo no violento. Tal vez el papel más importante para el cuerpo operativo sea desviar las amenazas de estas fuentes, ya que tienden a ocurrir cuando la tensión del conflicto es mayor. Se puede denunciar y rechazar a los colaboradores conocidos, o convertir en parias sociales a los estraperlistas del mercado negro, así como avergonzar a los oportunistas dejándolos participar lo mínimo, si se puede encontrar para ellos un papel lo suficientemente tranquilo.

En resumen, la fuerza de la organización a nivel de liderazgo, cuerpos operativos, y la población en general se traducen en la resiliencia, capacidad de respuesta y proliferación de oportunidades para la organización en resistencia.

Principio 3: Acceso seguro a los recursos materiales críticos

Este principio tiene que ver con los recursos materiales (a diferencia de los sociales, políticos o psicológicos) necesarios para el desarrollo de la lucha no violenta. Al igual que los generales necesitan un suministro adecuado de balas, botas y vendas, ciertos recursos pueden llegar a ser decisivos para los que participan en conflictos no violentos. Los recursos materiales juegan dos papeles fundamentales. En primer lugar, contribuyen a la supervivencia física, bienestar y moral de la población asediada. En segundo lugar, los activos físicos son parte del desarrollo de ciertas medidas no violentas en sí mismas.

⁶ Véase especialmente Theodor Ebert, en "Civilian Defense" ed. T.K. Mahadevan y A. Roberts y G. Sharp 153, en Gene Sharp, *Civilian-Based Defense*, 31.

⁷ Ebert, 167, 180, 85.

Este principio trata a los recursos en juego como los medios, no como los fines, del conflicto. Incluso en el caso de que el control sobre algunos recursos clave fuera el objetivo señalado, otros "recursos como medios" serían todavía necesarios.

Durante un conflicto, los protagonistas no violentos tendrán que proporcionar bienes y servicios esenciales para ellos mismos y sus aliados. Si la lucha es larga, la privación puede hacer pagar un peaje tan grande como los esfuerzos de sus oponentes en la represión. Por otra parte, la autosuficiencia en lo que respecta a la alimentación, el vestido, la energía y suministros médicos puede contribuir enormemente a su capacidad de perseverar. Las actividades de socorro destinadas a atender a las familias de los resistentes caídos, u otros puestos en riesgo, aumentan la solidaridad y la esperanza. El acceso a la moneda o el desarrollo de sistemas de trueque sofisticados pueden reducir la fricción y extender el coste de la resistencia de manera más uniforme. Un sentido de equidad en la distribución de la carga tiende a mitigar los incentivos a rendirse o a colaborar con los adversarios, razón por la cual en las luchas sindicales existen "cajas de resistencia".

En una primera fase se debe estudiar cómo controlar suficientes reservas de materiales esenciales para ver llegar la lucha a una conclusión exitosa. Mientras que los bienes y servicios básicos se utilizan principalmente para fines defensivos, otros activos como la infraestructura de comunicaciones y transporte forman las bases de las operaciones ofensivas. Es vital tener provisión en cantidad, variedad y tipo de comunicaciones, de forma que un arsenal de máquinas de fax, teléfonos móviles, radios de onda corta, reproductores de casetes de audio y video, les dan a los estrategas la posibilidad de realizar, difundir, ejecutar y ajustar sus planes.

Se necesitan además comunicaciones rápidas y exactas para autenticar las instrucciones, para contrarrestar la propaganda enemiga y, en general, para informar y reforzar las fuerzas de combate. Las comunicaciones con el mundo exterior al conflicto no son menos importantes, con imágenes transmitidas por los medios de comunicación impresos y electrónicos que juegan un papel clave en la interpretación del conflicto para los de afuera así como en la motivación de la participación de terceros.

Obviamente, el acceso al transporte facilita la movilización de masas y, a la inversa, es preferible denegar el uso del sistema de transporte a los oponentes. Por ejemplo, antes de embarcarse en una paralización de movimiento de trenes en todo el país o de un debilitante boicot al transporte por carretera o mar, deben buscarse soluciones alternativas para las necesidades de transporte propias.

Es importante tener en cuenta que el acceso seguro a las distintas categorías de recursos no suele ser un juego de suma cero, en el sentido de que si un lado tiene algo, el otro no puede seguir aprovechándolo de alguna manera. La ocupación militar más eficiente imaginable no puede controlar todos los bienes materiales de una sociedad veinticuatro horas al día. Incluso si un partido controla una central eléctrica, por ejemplo, todas las partes se beneficiarán del flujo libre de energía tanto tiempo como la central funcione normalmente. Se debe evaluar si es mejor el control exclusivo o el acceso abierto a ciertas instalaciones utilizadas. Dado que los recursos materiales afectarán a la resistencia y a la capacidad de ambas partes, la competencia directa por el control exclusivo de los bienes materiales puede escalar progresiva y peligrosamente a menos que la obtención de ese control decida el conflicto en sí mismo.

Hay varias maneras de asegurar el acceso a los recursos. En primer lugar, el origen de los bienes necesarios pueden protegerse mediante el establecimiento de refugios seguros o

sacándolos de escena. Si el origen del elemento necesario es en sí mismo inseguro, se pueden desarrollar líneas de acción que dependan de materiales fácilmente reemplazables y que tal vez los que los aliados sean capaces de reabastecer a un coste razonable. Muchos activos importantes se pueden transportar y son teóricamente útiles para cada bando. La adquisición por adelantado y un sistema de dispersión en un gran número de ubicaciones sería la mejor solución logística.

La tarea de los estrategas, en última instancia, es triple. Los recursos materiales deben ser inventariados, priorizados y evaluados en términos de costes y beneficios de invertir en el control o preservación del acceso a cada tipo significativo de recursos. En la evaluación de alternativas a los posibles desarrollos del conflicto será necesario mantener los recursos pertinentes en continua revisión y finalmente para evaluar si están creando oportunidades o problemas para las fuerzas no violentas.

Principio 4: Cultivar asistencia externa

De fuera del teatro de operaciones del conflicto puede venir ayuda de vital importancia. Si bien la actitud de terceros puede ser potencialmente decisiva, no se puede contar con ella. El estratega no violento debe cultivar la ayuda exterior tanto como sea posible, por lo menos tratar de neutralizar el apoyo externo hacia el adversario.

En términos defensivos, el valor de la ayuda externa reside en que refuerza los tres principios, mediante la mejora de la legitimidad del objetivo, añadiendo otra dimensión o profundidad de la fuerza organizativa y, si están suficientemente motivados los terceros, proporcionando una fuente adicional de ayuda material directa. En términos ofensivos, los terceros pueden sumarse a las medidas puestas en marcha contra el oponente⁸, pueden atacar dentro de la zona de conflicto o castigar a los adversarios en áreas exteriores donde yacen sus intereses vitales.

Los terceros están a veces motivados por un interés directo en el conflicto, a veces por un interés ético de lo que está en juego y, a menudo por una combinación de los dos. La cantidad de energía que debe ser invertida en la búsqueda de apoyo externo debe estar en consonancia con los intereses de las partes externas, del tipo que sean, y la probabilidad de su capacidad para proporcionar las siguientes formas específicas de asistencia⁹.

La voluntad para reemplazar recursos vitales que pueden ser consumidos en el curso de la lucha puede ser crucial, ya que contribuye a la resistencia y la unidad de la lucha no violenta. Tolerar o fomentar bases seguras de operación en el territorio de aquellos que te apoyan puede aumentar enormemente a la capacidad logística de los protagonistas no violentos y, en su caso, la duración de su liderazgo¹⁰. Otras opciones menos arriesgadas para aquellos que

⁸ Para una visión global de las medidas económicas en particular, y la situación en la que es probable sirvan de mayor contribución como apoyo suplementario, véase GC Hufbauer, J.J. Schott, y K. A. Elliot *Economic Sanction Reconsidered*.

⁹ Estamos tratando aquí formas de apoyo y asistencia que son o bien no violentas en sí mismas o que apoyan una estrategia no violenta. Siempre existe la posibilidad de que el apoyo externo para una estrategia no violenta pudiera tomar una forma militar, pero las cuestiones que aluden a esa posibilidad requieren una consideración aparte.

¹⁰ Está implícita una elección bien equilibrada ya que: al optar por retirarse a una base segura, los líderes pueden jugar su papel por más tiempo y con mayor eficacia, pero pueden perder los beneficios de desafío valiente y abierto a los oponentes, lo que les daría legitimidad y autoridad sobre ellos y serviría como

apoyen a los movimientos no violentos es un simple acuerdo de no interferir con el desempeño de las medidas no violentas puestas en marcha por otros, como boicots simbólicos, o al menos no interferir con las medidas económicas puestas en marcha y no crear activamente mercados alternativos para el objetivo de esas medidas. Los pasos específicos que haya que dar para mejorar la legitimidad de los protagonistas no violentos pueden incluir el conferir un reconocimiento diplomático, iniciativas multilaterales en su nombre, posiblemente a través de Naciones Unidas, y declaraciones que refuercen los puntos de vista del actor no violento sobre las cuestiones en disputa.

El objetivo final debería ser lograr que los terceros pongan en marcha su propia campaña de medidas no violentas contra los protagonistas violentos y, de hecho, convertirse en partes directamente implicadas en la lucha. Pero las esperanzas puestas en este sentido a menudo han sido decepcionantes, ya que la atención pública puesta en conflictos e intereses es voluble y fugaz. La voluntad de arriesgarse en nombre de los demás cuando no existe una propia preocupación directa que presione directamente no es algo con lo que se pueda contar.

El apoyo externo no tiene que venir de la decisión unánime de toda la sociedad o del gobierno nacional. Los sectores clave de las sociedades o estados pueden ser tan importantes o incluso más e intereses económicos independientes pueden alinearse contra el adversario. En varias situaciones, los sindicatos, los grupos étnicos o de nacionalidad o los movimientos sociales que se identifican con los temas del conflicto pueden tratar de generar apoyos. Organizaciones no gubernamentales establecidas en los ámbitos de los derechos humanos, el medio ambiente y la ayuda para el desarrollo a menudo se ven concernidas y pueden desempeñar un papel en las zonas afectadas por conflictos violentos.

Un estrategia debe tratar de socavar el apoyo con el que el oponente cuenta y ha llegado a esperar. La desertión de un antiguo aliado de la causa del oponente constituye una medida en sí misma significativa. No siempre es posible, pero la lealtad puede cambiar rápidamente en un conflicto social de masas, y el impulso del propio conflicto puede así cambiar la configuración de los intereses para que lo improbable se haga posible.

Principio 5: Ampliar el repertorio de medidas.

Existen decenas de medidas no violentas disponibles para el estrategia de los conflictos no violentos. La lista de los 198 métodos de no violencia de Sharp, cada uno de los cuales en su aplicación crea un coste distinto para los oponentes, es la más extensa, y ciertamente no está completa¹¹. La situación ideal para el estrategia es una en la que pueda poner en marcha tantas medidas diferentes como sea posible o deseable, en todo tipo de combinaciones creativas, y adaptarse a las circunstancias especiales.

Una tarea preliminar para el estrategia, por lo tanto, es la creación de un inventario de las capacidades generales de la población que lucha. ¿Qué acciones saben cómo llevar a cabo o se practican? En la sociedad en general, cuáles son las formas de protesta, no-cooperación e intervención no violenta que la gente tiene imágenes, recuerdos o experiencia? ¿Qué tradiciones de activismo y de conflicto social directo se puede aprovechar?

Una vez que se ha establecido que existe una disposición general a ejecutar una variedad de medidas, el repertorio puede ser priorizado y luego expandido. Los estrategias deben hacerse

incentivo a otros, incluso mientras que exponen al riesgo muy real de muerte o prisión. Lo ideal sería que ambas ventajas se pueden aprovechar si se desarrolla liderazgo múltiple.

¹¹ Sharp *Politics*, vol. 2.

la siguiente serie de preguntas cuando desarrollen o elijan las medidas oportunas. Primero, ¿hasta qué punto la elección de unas medidas determinadas nos permitirá tomar y retener la iniciativa? Esta pregunta implica una habilidad para hacer cosas que no son potencialmente motivadoras. En segundo lugar, ¿son algunas de las medidas que pueden imponerse fácilmente replicables? Si el adversario ve la amenaza de su uso en otros lugares, el impacto se magnifica. En tercer lugar, ¿se pueden llevar a cabo las medidas en diferentes momentos y en diversos lugares sin una amplia formación y preparación especial por parte de las personas que imitan lo que han visto u oído? ¿Se pueden las medidas disponibles dispersar o concentrar a voluntad? Ambas son importantes puesto que a veces será necesario para movilizar multitudes en zonas muy dispersas para evitar los peores efectos de la represión, y en otras ocasiones concentrar masas en determinados puntos vulnerables.

En cuarto lugar, ¿es la gama de medidas disponibles relativamente ventajosa de usar desde la perspectiva de la economía de fuerza y riesgo frente al retorno que ofrecen? Algunas medidas pueden resultar muy baratas o pueden funcionar con riesgo muy bajo riesgo, pero por desgracia, estas medidas pueden tener un impacto proporcionalmente bajo. Un minuto de silencio en el trabajo para mostrar determinación es un ejemplo de ello. Otras medidas son grandes en el diseño, pero costosas y llenas de riesgos, aunque también pueden tener mayor impacto, como por ejemplo una huelga general indefinida. El estrategia no violento debe ordenar la conveniencia de las medidas disponibles en función del valor de las compensaciones probables.

Quinto y último, sería tener en cuenta la probabilidad de que un grupo de medidas que van ser utilizadas en una secuencia planificada sirva para tomar impulso y aprovechar al máximo el impacto negativo sobre los oponentes, preservando la flexibilidad. Los oponentes pueden, por ejemplo, pensar que el aplastamiento de una gran manifestación con la fuerza militar se llevará la vida de un movimiento. Si en lugar de quietud, la violencia provoca huelgas de protesta planificada de antemano en otros lugares, protestas internacionales, e intentos de inducir amotinamiento entre los soldados descontentos con lo que les han pedido que haga, los protagonistas no violentos habrán conservado la iniciativa e impuesto costes adicionales. Este tipo de efecto de bola de nieve no debe simplemente ser deseado o dejada al azar. Preparar de antemano un amplio repertorio de métodos aumenta la probabilidad de que se puedan poner en juego para servir a los fines de la estrategia.

No hay sustituto para la originalidad y la creatividad en la adaptación de las medidas no violentas a las oportunidades concretas y en defensa contra amenazas particulares. Supongamos que una potencia ocupante decreta que va a matar a un miembro de cada diez familias en una ciudad que se propone poner en marcha un paro cívico. Si no quieren asumir esa carga, la ciudad podría decidir invertir la táctica: los trabajadores podrían no ir a su casa para nada, pero permaneciendo en sus puestos de trabajo por tiempo indefinido y tal vez apropiarse del producto, en lugar de enriquecer a la potencia ocupante con los frutos de su trabajo adicional.

Es peligroso reducir la amplia técnica de la acción no violenta a uno o unos pocos métodos familiares de conflicto, aunque es a menudo el curso del movimiento basado en la acción directa. El peligro surge del hecho de que si cualquiera de las partes percibe que el resultado del conflicto va a depender del éxito o fracaso o un rango limitado de métodos, la derrota en un frente limitado puede ser mal interpretada como una derrota total. Con demasiada frecuencia los estrategas pasan por alto otras opciones prometedoras. Este principio, por tanto, recomienda la consideración de la mayor variedad posible de medidas no violentas.

PRINCIPIOS DE COMPROMISO

Principio 6: Atacar la estrategia del oponente para consolidar el control

Para los oponentes violentos, el control óptimo de la situación de conflicto se deriva de la relación supuesta entre las órdenes emitidas y las respuestas de las personas que tratan de dominar. Si el régimen está reprimiendo a su propia población o atacando a otra, estaría en serios problemas desde el principio si cada acción y resultado favorable a su causa tuviera que ser producto de la coerción directa. Por el contrario, debe tratar de establecer y consolidar el control por conseguir que los demás obedezcan sin coacción. Es aún mejor para el régimen si puede conseguir que los demás actúen en anticipación a sus órdenes directas y que ni siquiera sea necesario que se emitirán estas. La obediencia, entonces, depende de un comportamiento conformista.

Inicialmente, se dan órdenes y se amenaza con lanzar medidas contra aquellos que desobedecen. Por ejemplo, se puede declarar la ley marcial y anunciar la pena de muerte o la deportación como el castigo por participar en actividades de resistencia. Los edictos del régimen combinados con tales amenazas pueden, en muchos casos, ser suficientes para inducir el comportamiento deseado. Los patrones de obediencia habituales de la gente, sus percepciones del lugar, de la ley y el orden, su temor a las represalias (unido, por supuesto, con la estimación de la credibilidad de las amenazas de su oponente, la fiabilidad de sus soldados, y así sucesivamente), todos pueden contribuir a la consolidación del poder, lo cual es el verdadero objetivo de la estrategia del represor.

Si las órdenes y las amenazas no son suficientes, las mismas medidas de castigo se pueden poner en marcha. Esto es menos que ideal para los protagonistas violentos, para quienes el uso de medidas representa un gasto de energía, recursos y quizás legitimidad. Un oponente con medidas violentas se vuelve más débil, no más fuerte, a menos que los blancos de la represión malinterpreten esa situación y asuman que están vencidos o se resignen para evitar más castigo.

El cómo los oponentes traten de establecer el control revelará mucho sobre objetivos y estrategia. El estratega no violento debe analizar las direcciones en las que el control se afirma desde el principio del conflicto. ¿Está el pueblo dispuesto a seguir con sus actividades normales, tal y como suele suceder tras un golpe de Estado? ¿Está siendo presionado para que desista de la conducta específica que causó el conflicto? ¿Se está de acuerdo con el cumplimiento de las nuevas expectativas o regulaciones? El concepto básico aquí es el siguiente: cualquier cosa que los oponentes quieren en términos de control les debe ser negado si la negación se puede conseguir a un precio aceptable y se preserva la posibilidad de pelear.

Este principio recomienda que los medios de control sean atacados directamente. Si las tropas de los oponentes son sus medios más importantes, los esfuerzos para subvertir esas tropas son esenciales. Proporcionar incentivos para amotinamiento o abandono, provocando el conflicto de rol enfrentando a las tropas con los horrores de sus acciones, cortar o interferir en sus comunicaciones, desmoralizarlas por el aislamiento social o contra-motivarles con alternativas atractivas son medios por los cuales este punto de control puede ser debilitado. Algunas de estas cosas pueden parecer una tarea difícil de realizar, y, de hecho, no son posibles en muchos casos. En la mayoría de los casos de conflicto social, sin embargo, incluyendo las guerras, hay alguna evidencia de falta de fiabilidad de la tropa en cuanto se producen desertiones, las órdenes son desobedecidas o cuestionadas, y por lo tanto el control

se reduce. (Véase el principio 8, a continuación, "Separar a los oponentes de sus bases esperadas de apoyo").

La misma lógica se aplica a otros medios de control. ¿Está un gobierno ocupante confiando en cierta cantidad de colaboración por parte de la población local? Las medidas pueden ser diseñadas específicamente para negar al régimen la ayuda necesaria. Los colaboradores pueden ser aislados, rechazados, o ser objeto nuevas medidas económicas. Pueden verse amenazados a priori con la legislación o con penas de colaboración cuando la lucha ha terminado. Si los oponentes están tratando de lograr algún objetivo con el menor número posible de agentes, es fácilmente posible obligarles a utilizar más, simplemente por la proliferación de los incidentes y dispersando las ubicaciones de los actos no violentos de desafío y desobediencia.

En casi todos los casos, la amplia dispersión de las medidas no violentas, tanto geográficamente como en todo el entorno social y político, al menos en las primeras fases de compromiso, pondrá en peligro la capacidad del oponente para responder y disminuir su control total. Si los opositores están operando con un plan preciso se requiere una respuesta rápida, las tácticas de demora están en orden, y suelen ser las más fáciles de llevar a cabo por una población en lucha. Si las estrategias de control dependen de órdenes complejas que se envían y se entienden claramente, habrá que crear confusión, por lo que la incompetencia fingida puede estar a la orden del día. Todos los métodos bien conocidos de la guerra psicológica pueden ser ejercidos en estas situaciones ya que la confrontación directa puede ser innecesariamente peligrosa y en última instancia, menos eficaz. Una vez más, los cuerpos operativos pueden ser fundamentales a la hora de coordinar las oportunidades para atacar control de los adversarios en estas formas indirectas.

El efecto neto de un ataque bien planeado sobre la estrategia de los oponentes para obtener el control debe ser de fuerte desorientación y frustración. Deben ver sus propias medidas represivas como poco fiables, en el sentido de que, mientras que puedan hacer daño, no podrán obtener los resultados deseados. Cuando los protagonistas violentos vean que el éxito no puede ser garantizado por las fuerzas armadas, quedarán desequilibrados. El debilitamiento de la confianza en sí mismos de los oponentes puede ser un hito importante en el camino hacia el éxito en un conflicto no violento estratégico.

Principio 7: Silenciar el impacto de las armas violentas de los oponentes.

El uso de la violencia por los oponentes puede seguir funcionando, incluso si su estrategia no parece que lo haga ya. La fuerza violenta puede causar daños devastadores y disminuir rápidamente la base material de la que se está librando el conflicto no violento, puede inducir terror y desmoralizar a la gente, lo que reduce su disposición a tomar riesgos. Aún más amenazante puede ser la tentación de abandonar la propia estrategia no violenta y para arremeter con una violencia que es catártica, vengativa y vacía de propósito estratégico. En el contexto del conflicto no violento, la respuesta violenta no es probable que mejore la posición de uno y pueden provocar incluso represalias aún más duras.

La tarea de prever y contrarrestar los efectos de la violencia del oponente recae en gran parte en los cuerpos operativos. Estos no pueden impedir el despliegue y uso de métodos violentos por los adversarios, pero pueden poner en práctica una serie de iniciativas para silenciar su impacto. Vemos varias maneras de hacer esto: ponerse fuera de peligro, tratar de minimizar el impacto de los agentes de la violencia, desactivar las armas, preparar a la gente para los

peores efectos de la violencia y reducir la importancia estratégica de lo que se puede perder mediante la violencia.

Ponerse fuera de peligro requiere una buena red de información que avise sobre las intenciones y movimientos de los oponentes, cosa de vital importancia cuando se realizan maniobras de dispersión de carácter defensivo. Algunas de las acciones más exitosas detalladas en los casos estudiados, como el rescate de los judíos de Dinamarca, se basó en la capacidad de obtener información precisa y oportuna. Las personas y las cosas deben estar escondidas o fuera de escena, de manera que se preservan y niegan recursos de una sola vez. Por todo ello, la preparación es fundamental. Evidentemente, es más difícil de diseñar rutas de escape y establecer cachés de suministro una vez que el área de la defensa está ocupada por tropas enemigas. Mediante una apreciación realista del potencial de los oponentes para la represión destructiva debería ser fácil de motivar a la población civil para diseñar y planificar las acciones evasivas en las primeras etapas.

El significado de “tratar de minimizar el impacto de los agentes de la violencia” ha sido citado en otra parte, pero necesita atención en este contexto. Los oponentes no son ni omniscientes ni omnipotentes. Todos sus soldados, colaboradores, estrategas y aliados estarán sometidos a gran presión en el conflicto, al igual que estarán los protagonistas no violentos y sus aliados. Los agentes de la violencia pueden ser debilitados por la confusión, la confraternización, en algunos casos, por el temor de ser considerados personalmente responsables de atrocidades, o el miedo a ser aislados socialmente físicamente. Es habitual que tropas bajo presión disparen sus armas al aire, desobedezcan órdenes y lleguen incluso, con menos frecuencia, a cambiar de bando. El quid de la cuestión es inducir o explotar este tipo de oportunidades cuando se presentan.

La inutilización de armas a través de la acción directa requiere una cuidadosa consideración. Hasta ahora, la literatura en este campo ha confundido o evitado la cuestión de sabotaje en gran medida. En gran parte debido al papel dramático y significativo de las demoliciones de partisanos durante la Segunda Guerra Mundial, los conceptos de sabotaje y demolición han sido utilizados indistintamente en muchas discusiones sobre el tema. Sharp, por ejemplo, enumera ocho razones por las que el sabotaje es incompatible con el principio de la disciplina no violenta. Prácticamente la totalidad de sus argumentos consideran la posibilidad de que se ejerza la violencia no intencional hacia agentes de los oponentes o transeúntes inocentes. Sirva de ejemplo el derribo de una instalación que se hace saltar en el momento equivocado o con una información inadecuada, y causa bajas¹².

En efecto, si el sabotaje y demolición fueran realmente equivalentes, nuestra recomendación sería evitarlos por completo. La demolición, sin embargo, es sólo un tipo de sabotaje, que debe definirse como todos los actos que hacen ineficaces los recursos materiales de un oponente. Desde esta perspectiva, es evidentemente que hay sabotajes violentos y no violentos. La demolición tiene todos los riesgos que alega Sharp, y no es una herramienta útil en los conflictos no violentos. La única excepción verosímil sería la sugerida por Liddell Hart, que prevé el uso de ingenieros del ejército para controlar el riesgo de muerte violenta cuando se usen de explosivos para crear zanjas y volar puentes mucho antes de ataquen las tropas¹³.

¹² Ibid, 2, 608-11

¹³ Sir Basil Liddell Hart, "Lessons from Resistance Movements", en Adam Roberts, ed "Civilian Resistance as a National Defense", 244-45.

¿Qué actos de sabotaje pueden silenciar el impacto de la represión violenta? El sabotaje no violento, que como hemos visto no son términos contradictorios, es esencialmente una medida económica en la medida en que hace que no funcionen los recursos para la represión.

Muchas armas modernas dependen de soporte electrónico o control informático, por lo que comandos especialmente entrenados podrían eliminar componentes, contaminar software, sistemas de sobrecarga o fundir componentes. Las armas de fuego, municiones y vehículos blindados pueden ser susceptibles de robo o manipulación. Inutilizar las orugas de los tanques, por ejemplo, es una opción de alto riesgo, pero tácticamente eficaz. En el caso de la ocupación a largo plazo o de un régimen opresivo arraigado, la fabricación de armas puede ser paralizada desde la propia fábrica, si es que hay gente en condiciones y dispuesta a dar un paso tan agresivo.

Negar el posible daño que puedan perpetrar los oponentes sería tonto y engañoso. No hay objetivos se puedan ganar en cualquier forma de conflicto agudo sin un coste significativo. Algunas medidas pueden embotar las armas ofensivas, pero incluso en las mejores circunstancias quedarán incompletas. La gente tiene que estar preparada para esperar lo peor y es vital que las personas aprendan a no equiparar las bajas con la derrota. Acabar con la falsa intuición que lleva a la gente a pensar "nos hicieron pedazos, la acción no violenta no funciona" es vital para el éxito de conflicto estratégico no violento. La verdadera cuestión es si la represión, que casi seguro mantendrá el dominio en los niveles táctico y logístico, prevalecerá en los niveles estratégico y político. Si la gente tiene confianza en su estrategia básica y siguen luchando a pesar de las pérdidas, su situación puede mejorar. Por supuesto, se debe valorar cuando la represión afecta de tal manera que para una población determinada sea aconsejable retirarse por un periodo de tiempo específico.

El enfoque derivado del principio de silenciar el impacto de la violencia es negar la importancia a largo plazo de las pérdidas actuales. Es muy deseable una reiteración en la acción y una rápida sustitución de activos desde fuentes alternativas. La posibilidad de pérdidas humanas requiere de sistemas de apoyo a las víctimas y a los sobrevivientes. El apoyo médico, psicológico y financiero no puede eliminar el sufrimiento, pero puede mitigarlo. Un sistema de ayuda competente que sea distribuido equitativamente puede facilitar el mantenimiento de la unidad y la determinación.

Principio 8: Alejar a los oponentes de sus bases de apoyo previstas.

La siguiente cosa tras silenciar el impacto de un arma es aumentar el coste de su utilización. Si la violencia es inevitable, el estrategia no violento debe esforzarse por hacer que la forma en que se desarrolle perjudique a la estrategia de los oponentes. Es peor para el represor que la fuerza violenta se ejerza al aire libre, bajo la mirada general y con la atención pública puesta en los sanguinarios y censurables actos. Cuando el momento de la confrontación llegue, debe quedar claro para todos los observadores que el resultado violento fue la elección de los oponentes y no fue forzado por la acción de los actores no violentos. Esto puede crear un clima de rechazo a la política y la estrategia de los adversarios que aleje a los oponentes de muchas de sus fuentes de apoyo, habituales o previsibles.

Sus fuentes normales de apoyo pueden ser tanto internas como externas. Internamente contarán con sus propios responsables políticos, agentes, y población adicta al régimen. Externamente, los aliados potenciales son los responsables políticos de terceras partes y con sus poblaciones y agentes. Algunos pueden ser aliados tradicionales, mientras que otros

estarán teóricamente disponibles para cualquier lado a medida de que la situación evolucione. Dentro del ámbito los participantes no violentos, como hemos señalado anteriormente, existen igualmente posibles colaboradores en los cuales la estrategia de los oponentes puede depender en algún momento. En las circunstancias adecuadas estos colaboradores pueden revertir su posición y hacer un daño considerable hasta que los oponentes se dan cuenta del apoyo perdido.

Todas estas otras partes se pueden separar de la causa de los protagonistas violentos, y una de las principales formas en que esto se lleva a cabo es el rechazo aludido anteriormente con respecto a la conducta violenta. Comúnmente conocido como “*jiu jitsu* político”¹⁴, esta dinámica toma la propia fuerza de la violencia de los oponentes, que se manifiesta en el nivel táctico, y la convierte en ventajosa para los defensores no violentos en los niveles estratégico y político mediante la creación de una nueva más negativa percepción de la intención del adversario.

Otra aproximación consiste en elevar el coste de ayudar a los oponentes. Se podrían aplicar medidas económicas, por ejemplo, aun en el caso de que los responsables políticos permanezcan impasibles, sus poblaciones podrían reaccionar negativamente en caso de soportar penurias por culpa de un caso dudoso. Los que ayudan al agresor podrían ser aislados a nivel internacional y negárseles apoyo material, y puede ser incluso, al igual que las propias tropas de los oponentes, inducidos a cambiar de lado en algunas circunstancias.

En la era posterior a la Guerra Fría, la seguridad colectiva puede estar ganando credibilidad y un apoyo más generalizado. Sin tratar de predecir el futuro, se puede imaginar cómo la seguridad colectiva y la estrategia no violenta pueden ser mutuamente enriquecedoras. Las partes que pudieran apoyar a los protagonistas violentos podrían ser forzadas para que apoyen a sus objetivos en base al cumplimiento de tratados, legislación u otras normativas, en lugar de ser dejados a su suerte para ver de qué manera sus intereses lo impulsan. Los aliados potenciales de los protagonistas no violentos pueden verse obligados a evaluar su posición a la luz de las amenazas a su posición en la comunidad internacional haciendo que la tarea de los actores violentos se torne mucho más difícil de lo previsto. Cuando los adversarios se desorientan y se ven obligados a buscar otras reservas de fuerza en el conflicto, puede que empiecen a reevaluar su disposición a seguir luchando.

Principio 9: Mantener la disciplina no violenta.

En el capítulo anterior hemos distinguido entre el comportamiento que es no violento, que no tiene como consecuencia directa la lesión física abierta de seres humanos- y filosofías en las que el rechazo a la violencia es en sí mismo un fin moral. Los posibles participantes en un conflicto no violento estratégico tienen que entender que no han sido invitados a unirse a una nueva religión o cambiar su visión básica del mundo, pero para participar en la lucha, deben tener el comportamiento dentro de un cierto *modus operandi* para la duración de la campaña. Necesitan saber por tanto cuál es ese comportamiento esperado en términos concretos, y por qué es esencial para el éxito estratégico.

Es típico que los grupos que participan en la acción no violenta propongan códigos de conducta de fácil comprensión y corrijan a sus propios miembros cuando se desvían. Las instrucciones para permanecer no violento pueden incluir cosas tales como prevenir que se lleven armas, alcohol o drogas a las manifestaciones u otras reglas contra burlas, devolver el

¹⁴ Sharp *Politics*, 2, 110-13.

golpe o comprometer de alguna otra forma la seguridad de los agentes de los oponentes, así como recomendar a la gente que se retire si sienten que su decisión de permanecer no violenta va a ceder. Mantener la disciplina no violenta no es ni una opción moral arbitraria ni primaria, sino que favorece la realización de la estrategia. El liderazgo y los cuerpos operativos deben asegurarse de que la conciencia de este hecho impregna todos los niveles de la organización de lucha no violenta.

El conflicto estratégico no violento es similar en muchos aspectos a los conflictos violentos, salvo en lo que refiere a la conducta del actor individual. Mientras que los soldados están entrenados en el uso eficiente de sus armas, se espera que los actores no violentos que se abstengan de la violencia al tiempo que resisten activamente, con el fin de cambiar la correlación de fuerzas en los niveles estratégicos y político. Las medidas no violentas son capaces de confundir, frustrar y avergonzar a los soldados, disminuyendo la percepción de legitimidad del oponente, situando a terceros en contra de la brutalidad de la estrategia violenta, y convenciendo a los oponentes de que con sus armas no obtendrán los resultados, en términos de control, que habían esperado.

La disciplina no violenta es, en cierto sentido, similar a la del soldado, ya que es el ingrediente que convierte las acciones de conflicto entre adversarios en victorias que sirven a los fines de la estrategia. Cuando los actores no violentos mantienen la disciplina, no sólo deslegitiman la violencia de sus oponentes, sino que también ganan credibilidad, prestigio y, en última instancia, poder. En un nivel más mundano, eliminan eficazmente el temor de lesiones personales como excusa para que los soldados del oponente puedan amenazarles aún más duramente. Si se rompe la disciplina no violenta, por el contrario, se da pie a que las fuerzas de los oponentes puedan sentirse justificadas para obedecer las órdenes que les dieron. Unos actos violentos pueden degenerar en condiciones más propias de un motín, el equivalente funcional a una derrota en una batalla convencional.

Las recompensas de mantener la disciplina no violenta son tanto materiales como psicológicas. Se pueden ganar encuentros específicos, y los objetivos adoptados se pueden defender con éxito, pero será más importante inducir a la confusión y evitar capacidad de resolución en los estrategas oponentes. Viendo cómo actúa la disciplina no violenta, deberían llegar a una nueva apreciación de las fuerzas en juego, y ver que las armas en las que se han basado no pueden, de hecho, hacer el trabajo esta vez.

Ninguna de estas formulaciones optimistas, sin embargo, niega el principio siete (silenciar el impacto de las armas violentas de los oponentes) en lo más mínimo. Las armas de la violencia funcionan y pueden causar gran destrucción y horribles sufrimientos. El principio de disciplina no violenta reconoce que este hecho puede ir en contra de protagonistas violentos, y que la clave para sacar partido de sus propias pérdidas está en la forma en que los opositores no violentos se comportan.

Los opositores no violentos a nivel individual necesitan tener en cuenta tan sólo su propio comportamiento y el de sus compañeros más cercanos, pero los responsables políticos y los estrategas tienen otra dimensión de la disciplina sobre la que preocuparse. Después de una campaña no violenta muy eficaz, pueden tener la tentación de cambiar las técnicas de conflicto por completo o mezclar métodos violentos con métodos no violentos para dar un último empujón "que evite un sufrimiento innecesario población". No obstante, no es ni posible ni deseable desde los puntos de vista moral, político o estratégico, cualquier uso de la violencia. Después de ver la dinámica del conflicto, una vez se ha optado por la lucha

noviolenta, sin embargo, sería muy raro en el que la opción por la violencia fuera una ayuda más que otro obstáculo más.

Dos ejemplos tentadores deben de ser considerados. El primero es el caso en el que un violento golpe de mano parece deseable. Si los oponentes son dirigidos por un solo individuo dominante (como en algunos de nuestros estudios de caso), el asesinato de esa persona puede parecer ser la mejor solución. Incluso en las dictaduras altamente personalizadas, sin embargo, la estructura de poder nunca es simple y las posibilidades de poder evitar que alguien tan malo o peor llegue al poder son remotas, y el crédito moral que se ha acumulado a lo largo de una dura lucha pueden ser despilfarrado en un solo acto.

Una consideración más difícil surge cuando el grupo opositor ha sido aislado de todas las fuentes potenciales de apoyo porque los principios 4 y 8 se han puesto en marcha con éxito. Puede parecer que no existe ganancia marginal adicional procedente de la opción de permanecer noviolento. Esta circunstancia, si realmente existe, saca la elección de la esfera estratégica y la pone en el nivel de la política. ¿Es realmente deseable, en esta etapa, pasar a la acción violenta, con el coste para aquellos del propio bando que asuman esta opción, incluyendo el aumento probable del significado político de los propios cuadros violentos como termine el conflicto?

Las opciones de para qué luchar, si luchar o no, cómo luchar, y cuándo parar se deben tomar a nivel político ya que este tipo de preguntas no pueden prejuzgarse. Sin embargo, si uno está preocupado por la preservación de la coherencia interna de los conflictos estratégico noviolento, hay una consideración final que debe ser ejercida en contra de la opción violenta. Incluso contemplando un cambio estratégico la violencia puede comprometer seriamente la capacidad de los estrategas para optimizar la gama completa de alternativas noviolentas disponibles. Stiehm reflexiona sobre el estratega que mantiene ambos conjuntos de opciones de forma simultánea.

Debido a la posibilidad de utilizar la violencia está siempre en la mente de tal persona, hay un efecto inhibitorio sobre su capacidad de explorar a fondo las posibilidades de la noviolencia o asumir los riesgos inherentes a la lucha seria. Es probable que su imaginación, su persistencia y su capacidad de aceptar el sufrimiento estén tan afectadas como para evitar su utilización de la noviolencia en todo menos en sus formas seguras más obvias¹⁵.

Aún sin llevar al argumento de Stiehm al extremo, parece probable que, dada la tendencia general a sobrestimar la eficacia de la acción violenta, bien puede valer la pena tenerlo en cuenta.

Otro problema es el caso de grupos independientes más allá del control de los estrategas noviolentos, que pueden optar por "ayudar" al esfuerzo de la organización de campañas violentas de los suyos. En este caso, se debe seguir el consejo de Liddle Hart para garantizar que los actos violentos se produzcan separadamente de la campaña noviolenta en el tiempo y en el espacio y que los dos sean claramente distinguibles a ojos de los oponentes. Si esto es imposible, el único recurso sería distanciarse agresivamente de esos grupos por parte del movimiento noviolento y asegúrese de que los propios partidarios entienden por qué se ha hecho.

PRINCIPIOS DE CONCEPCIÓN

¹⁵ Judith Stiehm, "Cotemporary Theories of Non-violent Resistance" 17

Principio 10: Evaluar eventos y opciones a la luz de los niveles de la toma de decisiones estratégicas

En el capítulo 1 se hizo hincapié en la importancia de una visión integral de la estrategia. Ahora estamos en el punto donde las diferencias funcionales entre los distintos niveles de toma de decisión estratégica son relevantes. Estos son los mismos para los conflictos violentos y no violentos. Mientras que diferentes teóricos han tomado enfoques ligeramente diferentes, las líneas generales aquí esbozadas siguen las convenciones del pensamiento estratégico militar clásico. Vemos cinco niveles en los que se toman las decisiones. Las diferencias entre ellos tienen consecuencias definitivas para la conceptualización y ejecución de una campaña. Ellos son los niveles político, de planificación operativa, estratégico, táctico y logístico.

El nivel político, que en un conflicto violento es similar a la noción de "gran estrategia" en el entorno militar, es el nivel en que se toman las decisiones más importantes¹⁶. Por qué vamos a luchar; vamos a luchar o no; cómo sabremos cuando hemos ganado o cuándo se nos ha derrotado; qué términos serán aceptables para la solución del conflicto; qué coste estamos dispuestos a soportar, y qué precio estamos dispuestos a infligir, con el fin de obtener nuestros objetivos.

Es en el nivel político donde se toma la decisión de participar en el conflicto no violento, en lugar de utilizar otras técnicas de conflicto o de optar por la decisión de retirarse. En momentos durante la acción donde se presenta la perspectiva inmediata de victoria o derrota, es una opción política la que determina si se debe seguir adelante, avanzar, retroceder o retirarse. Todas las demás decisiones acerca de cómo y cuándo librar un conflicto están subordinados a las decisiones políticas, por lo que si estas no están claras y bien tomadas, la estrategia resultante no podrá nunca estar bien definida.

Entre el establecimiento de la política y el enfrentamiento a un oponente, está el nivel de planificación operativa. No tenemos conocimiento de ningún caso demuestre y explícite un plan operacional de conflicto estratégico no violento, y los participantes en muchos casos han sufrido como consecuencia de ello. ¿Qué sucede en el nivel de planificación operativa, y para qué es bueno? Antes de enfrentarse al oponente en un intercambio de las medidas, se debe desarrollar un plan un plan que especifique lo siguiente: qué medidas o métodos (huelgas, boicots, desafío masivo, instituciones paralelas, y así sucesivamente) particulares se van utilizados inicialmente, y qué tal están adaptados a la población, qué tareas es probable que sean importantes en los niveles de estrategia, tácticas y logísticas, y quiénes serán los responsables de ellas; una visión de los pasos exactos necesarios para llegar a los objetivos fijados, así como los mecanismos con los que se alcanzará el resultado deseado. En otras palabras, el plan operativo establece, en términos concretos, cómo se espera conseguir el triunfo.

Un plan operativo es estático y no dinámico, se enuncia antes de la refriega y se basa en supuestos sobre los oponentes que pueden resultar verdaderos o falsos una vez que la lucha está en marcha. Por lo tanto, está sujeto a modificación, y tal vez haya cambios radicales en respuesta a circunstancias de como se desarrolle la lucha. Sin embargo, es vital partir de un plan que prevea la manera de lograr los resultados deseados. Un fallo importante de las luchas no violentas, históricamente, es que toman pocas o ninguna medida precautoria para

¹⁶ Véase, por ejemplo, Sir Basil Liddell Hart, *Strategy*, 321 para una definición estándar.

realmente ganar. Esperan que las acciones vayan sucediendo en los niveles subordinados de la estrategia y la táctica, y que a raíz de estas acciones, los opositores capitulen. Pero ¿por qué habrían de hacerlo? ¿Cuál es el mecanismo de su derrota? ¿Van a ser persuadidos para ver los temas polémicos de manera diferente, o para que lleguen a un acuerdo oportunista, o en última instancia serán coaccionados, en el sentido de que sus personas, los ejércitos y los recursos ya no se llevarán a cabo lo suficientemente bien como para mantenerlos en el poder?

La mera existencia de un plan operativo no puede explicar o controlar todas las duras realidades del conflicto. Puede, sin embargo, tener en cuenta los planes de contingencia a lo largo de muchas trayectorias posibles, y crear una protección contra la parálisis y la inercia en que los opositores violentos se desenvuelvan de forma competente.

Pasando al nivel de la estrategia, la tarea se vuelve mucho más clara si las políticas y la planificación operativa están en orden. La estrategia determina cómo el grupo en conflicto piensa y despliega todos sus activos, materiales y humanos, en el contexto de una campaña real de interacción con los oponentes. La esencia de la estrategia, centrándose en cómo se comportarán los oponentes, regula el flujo y reflujo de los conflictos. Se ajusta constantemente a la luz de los acontecimientos reales y percepciones relativas de fuerza. Por lo tanto, es tanto un modo de análisis ya que es una implementación específica de potencial de energía.

Subordinada a la estrategia, entonces, está la táctica, que es la lógica que organiza encuentros individuales o enfrentamientos con los oponentes. Si una fábrica debe ser ocupada, cómo harán ello posible los trabajadores. ¿Van a quedarse en casa, hacerse cargo de las instalaciones, realizar un sabotaje no violento, o alguna combinación de estas u otras opciones? Las decisiones tácticas son especialmente tomadas con inteligencia y habilidades locales, así como con vistas a servir a los fines de la estrategia.

La logística, por último, se refiere a toda una serie de actividades que apoyan el desarrollo de la estrategia y la táctica. Si la cooperación económica figura abundantemente en una estrategia, el apoyo logístico puede incluir asegurar el acceso exclusivo a las fuentes de ingresos. Las tareas físicas relacionadas con inventariar recursos para el conflicto son parte de la logística, así como las operaciones de comunicación reales que une la estrategia con sus seguidores.

¿Por qué es importante mantener estos cinco niveles de la toma de decisiones constantemente en revisión? En primer lugar, permite a los estrategas no violentos analizar plenamente el conflicto y evitar pasar por alto las tareas importantes que fortalecerán su posición en la lucha. En este marco, y en cualquier momento, el estratega puede decidir si están más cerca o más lejos de sus objetivos políticos; si los eventos están demostrando que el plan operativo está funcionando; si sus estrategias anticipan posibles vías de ataque por los adversarios; si las medidas no violentas están siendo elegidas sabiamente y ejecutadas con efectividad, y si hay limitaciones o escaseces que imponen restricciones significativas a la capacidad de ganar.

En segundo lugar, los cinco niveles de decisión estratégica ofrecen un marco para reducir las percepciones erróneas y para evitar la omisión de la importancia de ciertos acontecimientos particulares. Los líderes que ven con claridad la diferencia entre estos niveles no se verán tentados a extraer conclusiones estratégicas de resultados tácticos. Es decir, evitarán una mala interpretación, ya sea una victoria o una derrota en un frente limitado por otorgarle algo más que su significado real y limitado. Los casos que examinaremos están repletos de ejemplos

de la confusión entre los resultados tácticos y estratégicos con consecuencias a veces desastrosas. La tendencia natural para medir el progreso, de la que deriva el pronóstico de los resultados probables, puede crear distorsiones de la percepción. El tiempo que se tarda en ejecutar un plan operativo no es el mismo que el tiempo necesario para organizar la táctica de un encuentro particular con un oponente. Aquellos que exigen ver progresos demasiado pronto pueden retirarse antes de que las oportunidades reales de ganar se vuelvan claras. La falta de persistencia, una de las principales causas de fracaso en el conflicto no violento, es a menudo el producto de una perspectiva a corto plazo. Los impacientes también pueden tender a responder a pequeños contratiempos con las armas más poderosas. Una huelga general no es una respuesta adecuada a un agravio menor infligido por la oposición. El recurso a la huelga general en exceso se vuelve ineficaz cuando más se necesita. Explicar a los partidarios de que ciertos eventos sólo tienen importancia táctica y que deben tratar de ver el cuadro más grande en términos de objetivos políticos y operaciones políticas ayudará a mantener a los partidarios informados, motivados y pacientes.

Principio 11: Ajuste de operaciones ofensivas y defensivas según las vulnerabilidades relativas de los protagonistas

En un conflicto se pueden esgrimir básicamente dos posturas: ofensiva y defensiva. Estos dos modos no son tan fáciles de distinguir en un conflicto no violento como lo son en conflicto militar. Superficialmente, todos los conflictos no violentos parecen ser defensivos, cuando son contestados con medidas violentas, ya que sin la agresión de los protagonistas violentos el conflicto no hubiera surgido. Sin embargo, debemos hacer una distinción en el nivel de la interacción estratégica.

Para fines analíticos ¿es una huelga ofensiva o es defensiva? La respuesta está en sus intenciones. Si la huelga se libra para paralizar la economía de un país y derrocar a su gobierno, es ofensiva, pero si el mismo tipo de acción tiene por objeto impulsar a la población en huelga y para proteger los recursos de un posible expolio, es defensiva. Una vez más estamos usando un concepto militar estándar. Los ataques contra el "centro de gravedad", es decir, lo que mantiene a los oponentes en la lucha, ya sea de su compromiso con los objetivos, los recursos, o lo que sea que aprecian, es ofensivo. No importa lo agresivo que sea, las medidas que protegen a la propia capacidad de permanecer en la lucha y prevalecer son defensivas¹⁷.

Los estrategas competentes deben tener en cuenta dónde se encuentran en el continuo de la línea defensa-ataque. Tendrán que comunicar a los participantes que siguen su ejemplo de que una postura defensiva no es equivalente a la derrota, sino una respuesta legítima a las condiciones actuales de la lucha, de hecho, hay muchas operaciones defensivas que disminuyen significativamente el poder relativo de los oponentes. Se puede razonar que los dos modos no son mutuamente excluyentes, y que, parafraseando el dicho popular, el mejor ataque es de hecho, a menudo, una buena defensa.

La mezcla relativa de ataque y defensa se controla mediante el conocimiento de cuál de las partes tiene el centro gravedad más o menos vulnerable en cada momento. ¿Quién tiene la mayor libertad de acción? ¿En favor de quién está trabajando el pulso actual de los acontecimientos? ¿Quién tiene la moral más alta o más baja?¹⁸ Estos indicadores permitirán a los estrategas elegir entre el ataque o la retirada. El riesgo de un exceso de ataque es que va a hacer que al grupo que lo emplee vulnerable a un posible contraataque. Por el contrario, el

¹⁷ Karl Von Clausewitz, *On War* 128.

¹⁸ André Beaufre, *An introduction to strategy*.

exceso de atención en la defensa permitirá a los atacantes más tiempo para consolidar y afianzar su posición.

En el caso de que haya que hacer ajustes, ¿cómo se pueden hacer? Las correcciones en el marco defensivo incluyen la dispersión de las medidas, las personas y los recursos materiales, la reducción del número de encuentros tácticos, y la dedicación de energías en trabajo constructivo en lugar de buscar el conflicto abierto¹⁹. Otra forma de pensar sobre el trabajo constructivo es que éste contribuye a los principios de desarrollo mediante la mejora del ambiente adecuado para librar conflictos.

Los ajustes ofensivos podrían implicar, por ejemplo, el aumento de la cantidad de actores no violentos con el que los oponentes tienen que tratar para ejercer el control, o la concentración de la resistencia y las medidas en puntos o temas específicos en los que los adversarios son débiles. De la misma manera, como hemos mencionado anteriormente, los nuevos frentes se pueden abrir mediante la incorporación de terceros o demandas crecientes cuando los oponentes tienen poco margen de maniobra.

Principio 12: Mantener la continuidad entre medidas, mecanismos y objetivos.

La esencia del conflicto no violento estratégico es que un conjunto específico de armas, un arsenal de medidas no violentas, se despliega en función de objetivos acordados. ¿Pero qué conecta las medidas a los resultados? ¿Cómo alcanza los objetivos esta técnica de conflicto? La respuesta es que lo hace a través de un mecanismo específico de cambio. Sharp identifica cuatro: conversión, acomodación, coacción y desintegración²⁰. Dado que los golpes de fortuna varían a lo largo del conflicto, más de uno de estos mecanismos puede parecer plausible en diferentes momentos de la lucha. Es importante tener en cuenta que todos son posibles formas de terminar la lucha.

La conversión se produce cuando los oponentes pasan ver el conflicto de manera diferente, cuando cambian de opinión sobre el trasfondo de la lucha. Este mecanismo es poco frecuente, pero no debe descartarse como una posibilidad. Con mucho, los resultados más comunes son traídos por acomodación, mediante la cual los rivales deciden que la solución es preferible a un intercambio continuo de medidas por ambas partes. Los oponentes son coaccionados, sin embargo, si su capacidad para llevar a cabo la lucha ha sido negada. Esto puede dar lugar, por ejemplo, por la rebelión de la mayor parte de las fuerzas de los oponentes cuando es inducido por las medidas no violentas. Por último, está la desintegración, un proceso por el cual los oponentes dejan de existir como entidad política²¹. (Dado que este último mecanismo nos parece una forma extrema de coerción, y por tanto indica pocas diferencias operativas en cuanto a estrategia se refiere, no nos volveremos a referir a ella en adelante).

Los estrategas deben preguntarse si el mecanismo de cambio hacia el que la estrategia está orientada es el más adecuado para alcanzar el objetivo final. Si el objetivo es arrebatarse a los

¹⁹ Nuestro uso de la frase "trabajo constructivo" es compatible, pero no precisamente sinónimo, con su uso por parte de Gandhi. En su filosofía, un programa constructivo es un esfuerzo voluntario fuera de la protección del Estado, que tiene la doble finalidad de corregir las desigualdades materiales y la capacitación de los participantes para ser más competentes y autosuficientes. Nosotros nos referimos a acciones positivas que se pueden realizar principalmente con vistas a mejorar la situación material en el que un conflicto puede ser desarrollado.

²⁰ Sharp, *Politics*, vol. 3:706.

²¹ Sharp, *Civilian Based Defense*, 64.

opositores un recurso limitado, tangible y sobre el que toda la población de los oponentes se siente como un derecho legítimo, la conversión será poco probable y la acomodación posible. Si un adversario está ocupando la propia patria, por otro lado, puede haber poca base para la acomodación, y puede que sea necesario acumular la fuerza suficiente para lanzar una estrategia coercitiva.

Las medidas también deben coincidir con el mecanismo de cambio deseado. Los cálculos más fáciles de hacer están en relación con la acomodación. Si una medida aumenta los costes marginales de la lucha, se tiende a dirigir a los oponentes hacia la acomodación. Los otros mecanismos son más difíciles de medir, ya que la conversión y la coacción pueden ocurrir de forma relativamente repentina. En cualquier caso, puede ser posible inducir más de un mecanismo a la vez. El quid de la cuestión es el despliegue de medidas que tengan la mayor probabilidad de producir un mecanismo de cambio en el adversario que dará lugar a un resultado deseable.

Una consideración final en este sentido trata acerca del tiempo. La interacción de las fuerzas en un momento de un conflicto puede desarrollarse de manera muy diferente en otro. De la misma manera, se pueden presentar oportunidades imprevistas en una lucha y los estrategas tendrán que estar atentos a su aparición. Algunos mecanismos pueden simplemente tomar más tiempo que otros, tanto para funcionar como para revelarse como posibilidades.

Mientras que algunos de los conceptos anteriores pueden parecer obvios para el lector, la historia del conflicto violento demuestra ampliamente que esto no es necesariamente así para el activista en el fragor del conflicto. Tampoco el hecho de que los comandantes militares rara vez sean conscientes de mecanismos de cambio diferentes a la coerción. Existen muchos ejemplos de medidas y estrategias utilizadas con desprecio absoluto de los efectos probables, simbólicos o materiales, en ambas partes en conflicto así como en la de terceros. El intento de mantener la consistencia entre medidas, mecanismos y resultados requiere inteligencia y un arte que es el corazón del conflicto estratégico noviolento.

CONCLUSIÓN

Estos principios de desarrollo, compromiso y concepción deberían ser útiles como punto de referencia durante el examen de los casos individuales. En el análisis de cada caso previsto en este trabajo, vamos a hacer varias preguntas. En primer lugar, ¿fueron los principios operativos? ¿Se observaron las dinámicas discutidas en cada principio tanto en la acción o en el pensamiento de los participantes? En segundo lugar, ¿Qué tal se ajustaron los estrategias noviolentos a los principios estratégicos? Si siguieron correctamente algún principio, ¿les vino bien? Si no siguieron el principio, ¿el resultado puso en entredicho su estrategia? Si el principio fue operativo y los protagonistas noviolentos actuaron algunas veces de acuerdo y otras veces sin la adhesión al principio, ¿se pueden ver los resultados mixtos previstos?

En el capítulo 9, "La Estrategia y el Margen de la Victoria ", vamos a explorar la respuesta a estas preguntas comparando y contrastando los principios dentro de cada categoría (desarrollo, el compromiso y la concepción). Además, vamos a tratar de identificar qué principios son los más difíciles de llevar a cabo. Después identificaremos las formas en que los principios pueden reforzarse entre sí dentro de una categoría y entre diferentes categorías.

Por lo tanto, el capítulo 9 nos dará la oportunidad de ver de nuevo estos principios y de preguntarnos de nuevo sin son, de hecho, completos. Si hablan con conocimiento de causa sobre todos los problemas, factores y dilemas que pueden presentarse al que se involucra

voluntariamente en conflictos no violentos. El argumento de este libro, como ya hemos dicho, es que la calidad de la elección estratégica es importante para el resultado de conflictos no violentos y pensamos que los casos demuestran que así es. Sin embargo, surge otro conjunto convincente interesante de preguntas. ¿Se puede desarrollar la estrategia? ¿La resolución de los conflictos no violentos puede mejorar con el tiempo? ¿Está la problemática estratégica para este tipo de conflicto sujeta a posibles mejoras deliberadas y una mayor precisión, de tal manera que se pueda ampliar el rendimiento y el margen de éxito con esta técnica? El grado en que un acercamiento a los conflictos no violentos sea íntegramente estratégico bien puede tener un efecto en las últimas respuestas a esas preguntas.