

STRATEGIC ASSUMPTIONS

- SOCIAL MOVEMENTS ARE POWERFULL
- SOCIAL MOVEMENTS ARE AT THE CENTRE OF SOCIETY
- 'SOCIAL JUSTICE' VS 'VESTED INTERESTS'
- GRAND STRATEGY: PARTICIPATORY DEMOCRACY
- TARGET CONSTITUENCY: CITIZEN!
- SUCCESS IS A PROCESS, NOT AN EVENT
- NONVIOLENCE



Nos organizamos por el cambio social

Un pequeño manual del "Organizing"



Concepto borrador, versión 0.4, 21/07/2014



Andreas Speck



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Contenido

1. Introducción

2. Movimientos sociales

- Ejemplos de movimientos sociales exitosos
- El Plan de Acción de Movimientos (PAM)
- Los 5 mecanismos causales del cambio social
- **Resumen** de consecuencias para nuestro activismo

3. “Organizing”

- Los principios del *organizing*
- Poder y empoderamiento social
- *Organizaciones empoderando*: Como nos organizamos para nuestro activismo
- **Resumen**: la estrategia máxima del *organizing* es el empoderamiento social, el desarrollo del poder de la gente/la base para un cambio social fundamental

4. La espiral del organizing

4.1 Los siete aspectos del organizing

- Lxs participantes/activistas
- La filosofía del grupo
- Estructura y proceso
- Problema y solución
- Los ambientes sociales
- Comunicación
- Recursos

4.2 Los siete pasos del organizing

- El inicio
- El análisis
- Los objetivos
- Las estrategias
- La planificación de acciones
- Acción!
- La evaluación

5. Herramientas

- Herramientas para el inicio
- Herramientas para el análisis
- Herramientas para el desarrollo de objetivos
- Herramientas para el desarrollo de estrategias
- Herramientas para la planificación de actividades y acciones
- Herramientas durante una acción
- Herramientas para la evaluación

6. Nos Organizamos! (Conclusiones)

7. Recursos y materiales

- Recursos y materiales en el internet
- Bibliografía

1. Introducción

Este libro está basada en mi experiencia durante más que 30 años como activista y organizador en movimientos sociales principalmente en países como Alemania (donde nació), Inglaterra (donde vivía durante doce años) y el estado español, donde vivo ahora. Pero sería prepotente decir que todo que se puede encontrar en este manual yo he desarrollado. Muy lejos de eso. Este libro es un intento de usar mi experiencia para ordenar y sistematizar las teorías y modelos sobre *organizing* y movimientos sociales que me aparecen como útiles.

En junio de 2014 tuve una charla con *Rev. James Lawson*, el gran estrategista del movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos en los años 1960 durante un evento en Boston. Discutimos sobre el movimiento por la paz en el mundo occidental que él considera un gran fracaso. Hablamos sobre las acciones directas no violentas que estamos organizando en Europa, y me preguntó: “*Entonces, hacéis acciones de testigo, pero no tienen un impacto real?*” Me ha tocado su comentario, y creo que la verdad es que muchas veces nos limitamos a esas “acciones de testigo”, a demostrar nuestra oposición, sin una visión y una estrategia como realmente desarrollar nuestro poder para un cambio social real. Y me interesa como podemos organizarnos por un cambio social real y fundamental.

Como dice *Timur Kuran* en su artículo sobre el “umbral revolucionario”: “*donde un pequeño grupo de presión fracasa en empujar un carro en marcha, es posible que un grupo algo mejor organizado o algo más grande triunfaría.*”¹ Me interesa eso: lo *algo mejor organizado*, para que logramos un resultado distinto, es decir: un cambio social fundamental.

¿Pero este del *Organizing*? ¿Que es y por que? Realmente estamos haciendo el *organizing* mucho más que pensamos. *Organizing* – el proceso de organizar cosas, o en nuestro contexto, de organizar gente para que toma acciones – es algo que es lo básico en cualquier movimiento social, y no importa si son organizaciones de vecinxs o un movimiento antimilitarista o el 15M.

Pero, realmente, cualquiera asociación – formal o informal – tiene aspectos del *organizing*, y por eso casi todos tenemos algo de experiencia del *organizing*.

Como concepto político, el *organizing* – o *community organizing* (organización comunitaria) – refiere a la creación de colectivos y organizaciones de la lucha por un cambio social, por una lucha colectiva en contra de los poderes de hecho: los gobiernos al nivel nacional, regional, o local (o internacional), lxs empresarixs poderosxs desde empresas multinacionales hasta la pequeña burguesía local.

En nuestro mundo casi todos los cambios progresivos en realidad son resultados de procesos del *organizing*, de la acción colectiva en campañas y movimientos sociales. Unos ejemplos:

- Mientras los disturbios de Stonewall en Nueva York – personas trans*, queer, los trabajadorxs del sexo trans* y gay, las lesbianas ... resistiendo a una redada rutinaria de la policía en el bar gay “The Stonewall Inn” durante tres días consecutivos – eran espontáneos, los logros posteriores del movimiento lgbtq desde la despenalización del acto homosexual hasta el matrimonio del mismo sexo todos son resultados de procesos del *organizing*, combinando el empoderamiento de la propia gente lgbtq y estrategias de la lucha colectiva.

1 Timur Kuran: *Now Out of Never: The Element of Surprise in the East European Revolution of 1989*. En: *World Politics* Vol 44, No 1, Octubre 1991, p7-48

- Las revoluciones de la primavera árabe – desde Tunisia hasta Egipto – tenían una apariencia espontánea. Realmente mucha gente ha trabajado durante muchos años antes para crea un ambiente social que hizo posible la primavera árabe, con resultados distintas en los países del mundo árabe. Un factor importante otra vez fue sobrepasar el miedo en procesos de empoderamiento social, y movilizar la gente para la resistencia civil.
- En el estado español, el movimiento de la insumisión contra el servicio militar obligatorio que era un factor importantísimo en la abolición del servicio militar obligatorio es un ejemplo muy valeroso de una combinación de estrategias y procesos del empoderamiento – *organizing* 'par excelente'.

Entonces, *organizing* no es algo nuevo en el estado español, no obstante hay pocos manuales en castellano que sirven para apoyar nuevos procesos del *organizing*. Lo interesante del concepto del *organizing* es su mirada: la combinación de estrategias de la confrontación del poder con un entendimiento de procesos de empoderamiento y de la creación de organizaciones de la base. Como dice Si Khan, un organizador de los Estados Unidos (de donde viene el concepto):

“En el proceso del organizing empezamos a descubrir de nuevo nuestras propias necesidades, y demandamos que se cumplan. Mientras lo hacemos, descubrimos de nuevo nuestras fortalezas, nuestras raíces, nuestro legado. Aprendemos de nuevo la habilidad de la cooperación, de la acción colectiva, del trabajo en común y de apoyarnos mutuamente. En este conocimiento y en esta experiencia hay el comienzo del poder de la gente.

*Organizing es para gente con problemas. Es bueno como una herramienta, una arma, un medio. Pero también es un fin en si mismo. Mientras nos estamos organizando nos aclaramos de nuevo como individuos por que aprendemos hablar en una manera para que nos escuchan.”*²

Organizing no es la organización de “las masas” bajo del liderazgo de un partido político y/o de un lider carismático (que mayoritariamente son hombres), pero si es sobre la creación de organizaciones de la base y movimientos sociales que pueden confrontar el poder de los autoridades y empresas poderosas. Lo importante es que el poder que queremos crear usando procesos del organizing no es de nuevo un “poder-sobre” - un poder de dominación – pero es una otra forma del poder que podemos conceptualizar como “*poder-dentro-de*” cada persona, “*poder-con*” en nuestros colectivos y acciones colectivas, y “*poder-para*” moldear nuestras vidas y la sociedad en que vivimos³.

Este pequeño manual del *organizing* es para cualquiera persona que se involucra en colectivos, campañas y movimientos sociales. El organizing no es para expertxs – todxs nosotrxs somos organizadorxs. Para que seamos organizadorxs mas eficaces este manual provee unos conceptos y herramientas.

En este manual uso el termino “*los poderosos*” para referir al gobierno, los elites políticos y económicos, y generalmente a la gente que controlan – gobiernan política- y económicamente – nuestras sociedades. Aunque también hay mujeres o personas de otras identidades de género dentro de los elites, uso el termino siempre en masculino y conscientemente. No es por que quiero ocultar la presencia de mujeres y personas de otras identidades de género en los elites y gobiernos. Pero estoy convencido que su presencia no cambia el carácter fundamentalmente patriarcal de las instituciones del gobierno, de la economía capitalista, de los elites. Entonces, usar el termino “*los poderosos*” siempre en masculino mientras intento usar otros términos en versiones neutrales de género sirve para hacer visible ese carácter patriarcal y masculino del poder entendido como poder-sobre.

² Si Kahn: *Organizing. A Guide for Grassroots Leaders*. NASW Press, 1991

³ Sobre los conceptos del poder véase capitulo 3 de este libro y también: Lisa VeneKlasen con Valerie Miller: *Un Nuevo Tejido del Poder, los Pueblos y la Política Guía de Acción para la Incidencia y la Participación Ciudadana*, 2002

2. Movimientos sociales

“Movimientos sociales son acciones colectivas en cuales la población esta alertada, educada, y movilizada, a veces durante muchos años o décadas, para retar los poderosos y toda la sociedad para que rectifican problemas sociales y quejas y restauran valores sociales centrales. Movimientos sociales son una herramienta poderosa para la gente común para crear exitosamente un cambio social positivo, especialmente cuando los canales formales no funcionan y elites poderosos obstinados prevalecen.”

Bill Moyer⁴

La gran mayoría de los cambios sociales positivos – el fin de la esclavitud, el derecho al sufragio de mujeres, derechos civiles para afroamericanos en los Estados Unidos, para mencionar solamente unos éxitos grandes – son el resultado de movilizaciones por movimientos sociales. Y además de esos éxitos muy conocidos, hay muchos mas: los movimientos en contra de la energía nuclear han logrado al menos éxitos parciales en países como Austria, Bélgica, Alemania, Italia, Países Bajos, Suiza, y Estados Unidos⁵. Los movimientos contra la fractura hidráulica han logrado unos éxitos parciales (y temporales) en Canada, Bulgaria, partes de España, y otros países. Y podemos continuar con mucho mas ejemplos (vamos a mirar a unos ejemplos con mas profundidad mas abajo). Pero claro es que también había muchos movimientos sociales que terminaban con un fracaso.

Por que unos movimientos tienen éxito, y otros terminan en un fracaso? Como dice Randy Shaw: *“El impacto central de la estrategia y táctica sobre los resultados de campañas para un cambio social muchas veces se ignoran. (...) Las personas que participan en activismo por un cambio social reconocen que las tácticas o estrategias elegidas muchas veces traen la diferencia entre victoria o derrota; no obstante, comentaristas fuera del movimiento evalúan las acciones según lo que paso, y no según que estrategia o táctica alternativa podría haber llegado a una resultado mejor.”*⁶

Movimientos sociales como actores en un conflicto, y la necesidad de “intensificar” un conflicto para hacerlo visible y hacer posible trabajar sobre el conflicto.

=> Es importante entender la dinámica de conflictos, para intensificarlos de forma constructiva, y evadir violencia y respuestas destructivas.

4 Bill Moyer: *The MAP Theory of Social Activism*. In: Bill Moyer et al: *Doing Democracy. The MAP Model for Organizing Social Movement*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001

5 Felix Kolb: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements*. Campus, Frankfurt/New York, 2001

6 Randy Shaw: *The Activist's Handbook. A Primer for the 1990s and Beyond*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London, 1996

2.1 Ejemplos de movimientos sociales exitosos

Hay muchísimos movimientos sociales exitosos, y no es el objetivo de este manual presentar todos. Tampoco sería posible, ni en un libro, ni para una persona, hacerlo. Como ejemplos presento tres movimientos sociales que han tenido unos éxitos, y que nos pueden proveer con un entendimiento mejor de algunos aspectos importantes. Realmente, los ejemplos elegidos son un poco arbitrarios, pero creo que son ejemplos importantes y interesantes.

2.1.1 El movimiento por la objeción de conciencia en el estado español

2.1.2 El movimiento activista sobre VIH y SIDA en EE.UU.

=> especialmente ACT UP

“ACT UP blew open political horizons that previously had extended only to voting, lobbying, and the occasional national demonstration and protest march. ACT UP queers opened up ways of being gay and of being political that had been foreclosed by the more mainstream-oriented lesbian and gay establishment, paving the way for new identity and political formations among sexual and gender outlaws of all ages.”⁷

2.1.3 El movimiento 15M en el estado español

⁷ Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009

2.2 El Plan de Acción de Movimientos (PAM)

A menudo lxs activistas sienten que no tiene poder aunque su movimiento lo esté haciendo bien y vaya camino del éxito. Entender cómo funciona el movimiento y reconocer su éxito puede por tanto fortalecer los grupos y activistas del movimiento.

El Plan de Acción del Movimiento (PAM), desarrollado en los años 80 por el activista estadounidense Bill Moyer, es una buena herramienta para ello, ya que describe las 8 fases de los movimientos que logran sus objetivos y los cuatro roles que deben desempeñar lxs activistas.

Puntos de partida estratégicos

El Plan de Acción de Movimiento se basa en 7 puntos de partida estratégicos:

1. Los movimientos sociales han demostrado ser poderosos en el pasado, y es de esperar que lo sean en el futuro.

Hemos visto anteriormente que había muchos movimientos sociales exitosos en el pasado. Realmente no hay ninguna alternativa a los movimientos sociales como agentes del cambio social – no podemos esperar que un partido va a hacerlo para nosotrxs, ni una ONG, y mucho menos una empresa capitalista. Entonces, tenemos que organizarnos.

No hay ninguna razón por que los movimientos sociales – nosotrxs – no pueden ser poderosos y exitosos el día de hoy y en el futuro. En el estado español, el 15M ya ha tenido un impacto importante sobre la cultura política del país – aunque todavía no un éxito en relación con un cambio de las estructuras políticas y económicas.

Los poderosos están muy conscientes de nuestro poder. Las leyes que se aprueban en contra de nuestro derecho de manifestarnos y organizarnos son una expresión de nuestro poder y de su miedo. No obstante, la represión no puede reprimirnos. Al revés – la historia muestra que la represión resulta contraproducente y va a fortalecernos.

2. Los movimientos sociales están en el centro de la sociedad. Están basados en valores sociales más progresistas: justicia, libertad, democracia, derechos civiles... Aunque se opongan al Estado o al Gobierno, los movimientos sociales promueven una sociedad mejor, no trabajan contra ella.

En cualquiera sociedad y cultura hay valores básicos como justicia o libertad en que se basa también cualquier movimiento social. Aunque a veces puede ser difícil imaginarse como representante de los valores centrales de la sociedad – por ejemplo cuando pensamos en el racismo, el patriarcado o otros sistemas de dominación y exclusión que nos pueden aparecer como valores hegemónicos de la sociedad – es importante insistir en los valores y distinguir entre valores y ideologías. Las ultimas manipulan los valores para crear y justificar sistemas de dominación y exclusión, y hacen invisible los valores centrales compartidos por un gran parte de la sociedad (véase también: poder invisible). Lo difícil a veces es desenmascarar lo ideológico de los valores y hacer visible como la ideología viola los valores, pero es una tarea crucial para cualquier movimiento como parte del “framing” (encuadre o marco) del problema. Como dice Teresa Sádaba: “*Los movimientos son considerados agencias de significación colectiva con capacidad para difundir ideas en la sociedad, ligados a la cultura en la que se inscriben y una de sus tareas fundamentales es la de producir esos marcos de referencia que se convierten en herramientas tácticas y conscientes de los activistas.*”⁸

El *framing* podemos considerar como una táctica. No obstante, que los movimientos sociales – nosotrxs – realmente representan y defienden los valores centrales de la sociedad es mucho mas significativa. Es también una pregunta de la postura y identificación como activistas y movimientos. Cuando – desde “Occupy” – hablamos de los 99%, significa un logro enorme, por que significa la realización por parte de los movimientos que nosotrxs representamos la gran mayoría y sus valores, y no somos “el margen” radical de la sociedad. Pero hablar de los 99% no es lo mismo que tener el apoyo de los 99%. Lo importante es la

8 Teresa Sádaba: Origen, aplicación y límites de la “teoría del encuadre” (framing) en comunicación. En: *Communication and Society/Comunicación y Sociedad*, vol. 14, n. 2, 2001, pp.143-175, http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=335

actitud, y la posibilidad de formar o entrar en coaliciones o alianzas, y la postura de una lucha social en defensa de (y no en contra de) la sociedad.

Como dice Bill Moyer: “*Activistas en los movimientos sociales solamente pueden tener éxito cuando pueden convencer a la gran mayoría de la gente que realmente es el movimiento y no son los poderosos que representa los valores de la sociedad.*”⁹ Entonces, lo más importante para los movimientos sociales es creer en la gente, en que es posible desenmascarar los valores centrales de nuestra sociedad. Saul Alinsky, el gran organizador de los EE.UU., lo explicó de manera similar: “*Al creer en la gente, el activista se propone organizarlos para que alcancen el poder y la oportunidad de enfrentarse a cada crisis futura e impredecible, mientras avanzan en su eterna búsqueda de los valores de igualdad, justicia, libertad, paz, preocupación por la vida humana, y todos aquellos derechos y valores planteados por el judeocristianismo y la tradición política democrática*”¹⁰.

Decir que los movimientos sociales están en el centro de la sociedad no es lo mismo que decir que representan el mainstream. El mainstream significa lo dominante – que es más relacionado con lo ideológico que los valores.

Muy relacionado con eso es el tercer punto de partida estratégico.

3. El tema principal es “justicia social” contra “intereses creados”. El movimiento trabaja por la justicia social y los que están en el poder representan los intereses creados.

Si los movimientos sociales representan los valores centrales de la sociedad, resulta que su tema principal se basa en la defensa de esos valores, y especialmente de la justicia social entendido en un sentido muy amplio que incluye la justicia medioambiental, de género, global, etc.

Mientras los poderosos también hablan de la justicia social, sabemos – y tenemos que exponerlo – que realmente solamente usan esos términos para camuflar los intereses creados que están representando: el mantenimiento del poder y sus beneficios, los beneficios de las empresas multinacionales y de los elites.

Bill Moyer usa el concepto de “mitos sociales” y “secretos sociales” para describir y distinguir entre lo que dicen los poderosos y lo que realmente piensan. “*Mitos sociales son las lemas, creencias, y valores – como la libertad, el mercado libre, la democracia, y la libre empresa – que usan los poderosos para justificar sus políticas y programas interesadas. En contraste, los secretos sociales son exactamente lo contrario a los mitos sociales proclamados. Reflejan la ideología que actualmente guía los poderosos cuando están implementado su modelo del poder del elite en que la mayoría del poder político y económico y de los beneficios va a la minoría del elite mientras la mayoría de las desventajas sufren el medio ambiente y la mayoría de la gente.*”¹¹

Los poderosos usan un concepto de dos políticas, según Noam Chomsky: la “política oficial”, que se publican y usan como justificación: la intervención militar humanitaria, la defensa de la democracia y de los derechos humanos, crecimiento económico para el beneficio de todos, etc. En realidad están implementando una “política operativa” que tiene otros objetivos: el acceso a los recursos primarios (petróleo, coltán, etc), el mayor beneficio para las multinacionales, etc. Una tarea importante para los movimientos sociales es desenmascarar la política operativa camuflada por la política oficial, y hacer visible los intereses creados que violan la justicia social.

4. La estrategia global es promover la democracia participativa. La falta de democracia real es fuente principal de injusticia y problemas sociales.

En la lucha por los fines del movimiento social es un factor clave el desarrollo de la democracia participativa. El poder no es inherente en los poderosos, pero al fin son la gente que da el poder a los poderosos a través de su consentimiento (véase también: poder y empoderamiento). La falta de democracia en la mayoría de las sociedades – y no importa si se llaman democracia o no – contribuye a una actitud de pasividad hasta cinismo, los dos expresiones de un desempoderamiento, de un sentido de no tener ninguna voz en las decisiones importantes de la sociedad, de la vida. También en las democracias parlamentarias no solamente falta una participación y democracia real al nivel político; mucho más falta una democracia al nivel económico, dominado por las grandes empresas multinacionales y las instituciones pan-estatales como la Unión Europea, la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial, o el Fondo Monetario

9 Bill Moyer: *The Practical Strategist*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1990

10 Saul Alinsky: *Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos*, Traficantes de Sueños, Madrid, 2012

11 Bill Moyer et al: *Doing Democracy*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001

Internacional. Las decisiones se toma cada vez mas lejos de la gente, cada vez mas lejos de las experiencias de lxs pobres, lxs trabajadorxs, y de cualquiera vida real. El cambio climático, el capitalismo global neoliberal, el patriarcado y muchos otras problemas tienen su raíz en la falta del respeto de la vida de la gente común, y de su participación en la toma de decisiones como iguales.

Kumi Naidoo, secretario general de Greenpeace, dijo durante el Fletcher Summer Institute en junio de 2014 algo como: *“Tienes que empezar con lo básico. Un principio básico de la democracia es balancear las carteras con los votos, igualizando las voces de la gente común con las voces de los poderosos. Sin embargo, en realidad estamos testigos de la incrementada captura del poder real por un puñado de intereses económicos muy poderosos. Describía los Estados Unidos, por ejemplo, como una oligarquía, la mejor democracia que se puede comprar con dinero. (...) La concentración del poder en muy pocas deja lxs ciudadanxs cinicxs sobre el valor de la participación en la democracia.”*¹²

El desarrollo de una democracia real y participativa dentro de nuestra lucha como movimientos sociales por eso es un factor clave para un cambio social fundamental. En palabras de Saul Alinsky: *“Después de todo el programa democrático real es un pueblo de mentalidad democrática.”*¹³ En este sentido los movimientos sociales sirven también como una escuela de la democracia, como un espacio donde nos podemos encontrar, donde podemos practicar otras formas de la toma de decisiones (como la toma de decisiones por consenso), el respeto mutuo, y la creación de una comunidad real, que nos dan el poder, la energía, y el apoyo mutuo para nuestra lucha. Lo importante es que la practica de democracia participativa en los movimientos sociales no solamente genera un poder fuerte en contra de los poderosos. Además sirve en la creación de experiencias de distintas formas de poder – no de dominación o de poder-sobre, pero de un poder colectivo y creativo, basado en el respeto mutuo y la justicia social, de género, y medioambiental. La democracia participativa en nuestros movimientos significa los brotes de las estructuras de una nueva sociedad mas justa.

5. El objetivo es el respaldo del ciudadano ordinario, que da poder a los que detentan el poder dándoles su consentimiento. La cuestión central en los movimientos sociales es la lucha entre el movimiento y los que detenta el poder para obtener el apoyo de la mayoría de la población, la cual en última instancia tiene el poder para preservar el status quo o crear cambio.

Muchas veces en los movimientos sociales – en nuestros folletos o comunicados de prensa – hacemos demandas al gobierno, a los poderosos. Aunque si queremos que cambian su política, es poco probable que van a hacerlo por que nosotrxs lo demandan. O, como lo expresa Si Kahn: *“Generalmente, las cosas que una estructura de poder tiene la voluntad de proveer a la gente pobre las ya hace o va a hacer con un poco de persuasión por la gente pobre – es decir si la ‘preguntamos cortésmente’.”*¹⁴ Sabemos que eso es poco, que hay que hacer mas que “preguntar cortésmente”.

Para eso es importante para cualquier movimiento social desarrollar su propio poder – el poder de la gente. O, como dice Bill Moyer: *“El poder de los movimientos es directamente proporcional a la contundencia con que la gente ejerce su descontento y demanda un cambio. Por lo tanto el tema central de los movimientos sociales es la lucha entre el movimiento y los poderosos para ganar los corazones (simpatías), mentes (opinión pública) y el apoyo activo de la gran mayoría de la población, que básicamente tiene el poder para preservar el status quo o crear un cambio.”*¹⁵

No hay atajos. El trabajo principal de los movimientos sociales consiste en educar, activar, y movilizar el apoyo de la gente, convencerla de sus propuestas y demandas.

Este paradigma se basa en un entendimiento del poder como relación. El poder de los poderosos básicamente depende de la cooperación, aquiescencia y del apoyo tácito de la gran mayoría de lxs cuidadanxs¹⁶. Si es así, tenemos el poder de efectuar un cambio fundamental – pero solamente cuando podemos movilizar el apoyo activo de una gran mayoría. Y la tenemos que convencer tres veces, según Bill Moyer: al primero que el problema de que tratamos es un problema grave que necesita atención, al segundo que las soluciones de los poderosos no sirven, y hay que resistir su política, y al tercero que si nuestras propuestas sirven para solucionar el problema y crear un mundo mejor.

12 La cita es de una entrevista con Allen White: Boiling Point: Multiple Crises and the Democratic Deficit, 2 de julio de 2014, <http://www.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/kumi-naidoo/blog/49793/>

13 Saul Alinsky: *Reveille for Radicals*. University of Chicago Press, 1946

14 Si Kahn: *How People Get Power*. NASW Press, Washington DC, 1994

15 Bill Moyer: *Movement Action Plan. A Strategic Framework Describing The Eight Stages of Successful Social Movements*, Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1987

16 Bill Moyer et al: *Doing Democracy*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001

6. El éxito es un proceso a largo plazo, no un suceso. Para conseguir el éxito, el movimiento necesita tener éxito en una larga cadena de subobjetivos.

A veces estamos muy impacientes, y claro hay una urgencia de cambios fundamentales. El cambio climático es solamente un ejemplo de un problema que necesita acciones – cambios fundamentales – urgentemente. No obstante, cambios necesitan su tiempo, y los movimientos sociales también. Aunque a veces existen estas semanas en que pasan décadas (Lenin), normalmente no es así, y el cambio es un poco más lento.

Lo importante es entender y ver el éxito de un movimiento como un proceso – un proceso a largo plazo. Este proceso incluye un camino largo, a veces difícil con desvíos más o menos grandes, y con una larga serie de pequeños éxitos durante el camino. Es decir, el éxito de un movimiento social – el cambio que quiere obtener este movimiento – es el resultado de una serie de cambios graduales que cambian el equilibrio del poder hasta que el movimiento logra su objetivo principal.

Aunque vivimos en una cultura de “gratificación instantánea”, ni una sola acción ni una sola campaña normalmente son suficiente para la gratificación del éxito de un movimiento. La impaciencia, el deseo de una gratificación instantánea pueden contribuir a un sentido de fracaso, mientras el movimiento realmente esta progresando bien por su camino. Entender el éxito como proceso a largo plazo, y entender la necesidad de obtener éxitos en relaciones con una serie de subobjetivos, nos ayuda en reconocer el progreso exitoso de nuestro movimiento, aunque todavía falta el éxito principal. Bill Moyer dice: “*Activistas deberían desarrollar estrategias y tácticas que avancen el movimiento al segmento siguiente en el camino en lugar de intentar lograr los objetivos del largo plazo directamente – con un sentimiento del fracaso por que todavía no han logrado esos objetivos del largo plazo.*”¹⁷

7. Los movimientos sociales deben ser noviolentos.

“Cuando pensamos en el cambio social surge la pregunta de fin y sus medios. El hombre de acción considera la cuestión del fin y sus medios de manera pragmática y estratégica. No tiene ningún otro problema; sólo piensa en los recursos que tiene y en las diferentes posibilidades de acción. A los fines sólo les pide que sean factibles y que su coste merezca la pena; a los medios les pide meramente que funcionen.”¹⁸ Este escribió Saul Alinsky en el año 1971 en su obra principal *Tratado para radicales*, rechazando una postura ética en relaciones con los fines y los medios. El tema de la violencia o no violencia es un tema muy debatido en los movimientos sociales, entonces es importante un tratamiento un poco más profundo de los argumentos. Hay varios niveles que podemos considerar:

- el nivel de la eficaces de los medios usados
- la relación entre fines al corto y al largo plazo
- la perspectiva ética

Noviolencia y eficaces

Saul Alinsky insiste en la eficaces de los medios usados. Muchas veces este criterio también se usan para justificar el uso de la violencia en luchas sociales. O como dicen Maria Stephan y Erica Chenoweth: “*La opinión dominante entre los politólogos es que los movimientos de oposición optan por métodos violentos porque los encuentran más eficaces que las estrategias no violentas para lograr sus objetivos políticos.*”¹⁹ Las dos han hecho un trabajo empírico sobre movimientos sociales con objetivos maximalistas (como un cambio de régimen o el fin de una ocupación por un país extranjero) con resultados interesantes: “*Nuestros resultados muestran que 53% de las grandes campañas no violentas han tenido éxito, frente a 26% de las campañas de resistencia violenta.*” Y: “*Nuestros resultados contradicen la opinión ortodoxa de que la resistencia violenta contra adversarios que son superiores en términos convencionales es la manera más eficaz para los grupos en resistencia de alcanzar sus objetivos políticos. Por el contrario, sostenemos que la resistencia no violenta es una poderosa alternativa a la violencia política ya que representa retos eficaces para los oponentes democráticos y no democráticos y, a veces, lo hace incluso de una manera más eficaz*

17 Bill Moyer: *The Practical Strategist*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1990

18 Saul Alinsky: *Tratado para radicales*. Traficantes de Sueños, Madrid, 2012

19 Maria J Stephan y Erica Chenoweth: *Por qué la resistencia civil funciona. La lógica estratégica del conflicto no violento*. En: *International Security*, Vol. 33, No. 1 (verano del 2008) pág. 7 a 44

que la resistencia violenta.”²⁰

Los resultados empíricos de Stephan y Chenoweth no son una sorpresa para lxs proponentes de la noviolencia, y los podemos explicar con unas ventajas intrínsecas de la noviolencia. Al primero, la noviolencia o resistencia civil hace mas fácil la participación y movilización de una gran mayoría de la sociedad, por varias razones. Normalmente el riesgo de participar en acciones noviolentas es mas bajo que el riesgo de la participación en acciones violentas. Este no es decir que no hay un riesgo – hay muchos ejemplos de una represión muy fuerte de campañas noviolentas – pero la represión es mas difícil de justificar y muchas veces tiene repercusiones negativas para el opresor.

Además, la acción noviolenta hace mas fácil decisiones individuales sobre el nivel de la participación, y el riesgo que una persona puede aceptar. Así permite reducir el impacto negativo en la vida diaria de una persona, y hace posible la participación de casi cualquiera persona: personas de todas identidades de género, niñxs y jóvenes, personas mayores, personas con discapacidades, etc. Por esa ventaja de la acción noviolenta, el “*umbral revolucionario*” (Timur Kuran)²¹ que una persona tiene que sobrepasar es mucho mas bajo que en la acción violenta. Y cuando unas personas empiezan a participar este puede iniciar un “*carro revolucionario*” (otra vez Timur Kuran) por que la participación llega al umbral revolucionario de mucho mas personas.

Un argumento usado muchas veces es que un movimiento noviolento beneficia de acciones violentos de otros actores – el argumento de un “flanco violento” que apoya. El trabajo empírico de Erica Chenoweth tampoco apoya este argumento. Según sus datos, la presencia de una campaña violenta al mismo tiempo baja la probabilidad de un éxito. De las campañas noviolentas con un flanco violento, 46% tenían éxito, mientras de las sin un flanco violento 60% tenían éxito.²²

Podemos concluir que la violencia – por muchas razones – impide un movimiento en su progreso hasta el éxito. O, hablando en términos de Saul Alinsky (pero argumentando en contra de su posición), exactamente por qué nos interesa el uso de medios eficaces tenemos que abstenernos de la violencia.

La relación entre fines al corto y largo plazo

=> no hay atajos: a veces hacer algo que nos aparece como un atajo puede impedir el éxito al largo plazo. Pero a veces existen tensiones: podemos poner fin a una injusticia usando violencia? Pero realmente cambia algo al nivel estructural, o crea nuevas injusticias que van a causar de nuevo violencia?

=> victorias ganado con violencia no son sostenible: Kolb y otrxs.

=> resultados de Erica Chenoweth: libertad ganado por la noviolencia es mas estable, mas democrático, y es menos probable una guerra civil.

Los medios y la perspectiva ética

Y, por fin, la perspectiva ética sobre los medios si importa.

20 Maria J Stephan y Erica Chenoweth: *Por qué la resistencia civil funciona. La lógica estratégica del conflicto no violento*. En: *International Security*, Vol. 33, No. 1 (verano del 2008) pág. 7 a 44

21 Timur Kuran: *Now or Never: The Element of Surprise in the East European Revolution of 1989*. En *World Politics*, Vol. 44, No. 1 (Oct 1991), 7-48

22 Kurt Schock y Erica Chenoweth: *Radical Flank Effects and the Outcomes of Civil Resistance Movements*. Presentación durante el Fletcher Summer Institute 2012, <http://www.slideshare.net/NonviolentConflict/fsi2012-radical-flank-effects>

Ocho fases de los movimientos sociales

El parte central del Plan de Acción del Movimiento son las ocho fases de movimientos exitosos. Las ocho fases del PAM son una simplificación, y una descripción idealizada. En la vida real, no siempre es tan fácil observar tan claro las distintas fases, y es posible que podemos identificar características de dos fases al mismo tiempo. Además, un movimiento no solamente puede hacer un paso adelante, pero también atrás, es decir, puede volver a una fase anterior, si las condiciones cambian. Tampoco podemos entender el PAM como una “plan” exacto, una garantía del éxito. El éxito depende de las estrategias y movilizaciones del movimiento, y el PAM solamente nos ayuda en identificar los pasos necesarios para continuar hasta adelante.

La complejidad de movimientos sociales además hace todo mas complicado. La mayoría de los movimientos no solamente tienen un objetivo (la “visión” o el objetivo principal del movimiento), pero al mismo tiempo hay varias campañas o sub-movimientos distintos, cada uno con sus objetivos y su propia fase según el PAM. Por eso, cuando aplicamos el PAM a un movimiento, es importante definir muy claro a que movimiento o sub-movimiento lo estamos aplicando, para evadir confusiones y un resultado inexacto.

No obstante, el modelo de las ocho fases puede ayudarnos en entender el progreso de nuestro movimiento, y desarrollar las estrategias adecuadas. Usando el PAM activistas en movimientos sociales pueden identificar la fase en que se encuentra su movimiento, celebrar los éxitos de haber cumplido las fases anteriores. El entendimiento del PAM permite a activistas crear estrategias y tácticas eficaces para completar la fase actual y continuar a la fase siguiente. En este proceso lxs activistas ganan la experiencia para desarrollar estrategias para lograr objetivos del corto plazo que forman parte del largo camino hacia el objetivo principal. Cada fase tiene sus propias características con una política de los poderes distinta que requiere otros objetivos y prioridades por parte del movimiento.

El propósito principal del *Plan de Acción del Movimiento* es proveer esperanza y energía a lxs activistas, y aumentar la eficaces de los movimientos sociales.

Las siguientes paginas se basan en las publicaciones de Bill Moyer sobre el Plan de Accion de Movimientos, sobre todo en *The Movement Action Plan* y *Doing Democracy*. Los resúmenes se basan en una tabla en *The Practical Strategist*. No obstante, las adaptaciones son mías.

Fase I – lo de siempre

En la Fase I, **lo de siempre**, un movimiento empieza sin darse cuenta. Nosotrxs sabemos que en nuestra sociedad existen una variedad de problemas que violan nuestros valores – problemas de injusticia social, de racismo, de heteronormatividad, del patriarcado, del medio ambiente, y muchos mas. Pero una gran mayoría no esta consciente que existen esas problemas – la política oficial de los poderosos y la opinión publica no solamente apoyan el status quo, además ocultan que existe un problema. Podemos hablar de problemas o conflictos ocultos, invisibles o latentes, mantenido por una “violencia cultural” en términos de Johan Galtung²³. En este fase la oposición es débil, con poca participación, y percibido como “extraño” y radical, con poca voz y aceptación en la sociedad.

La política oficial de los poderes esta apoyada por un consenso social de la gran mayoría de la población.

El objetivo principal de los grupos del movimiento es conseguir que la gente piense, demostrar que existe un problema, educarse y desarrollar visiones y estrategias y documentar el papel de los poderes.

El Movimiento

En esta fase el movimiento todavía es muy pequeño y débil, y no tiene ni mucho apoyo ni éxito. Esta formado principalmente por las organizaciones profesionales de la oposición (ONG o sindicatos, por ejemplo), organizaciones ideológicas de oposición y por iniciativas ciudadanas locales.

Las *organizaciones profesionales de oposición (OPO)*, un termino de Bill Moyer que incluye ONGs pero también sindicatos o otras organizaciones 'profesionales' de movimientos sociales o de 'presión', como organizaciones del lobbying. En esta fase, su trabajo principal consiste en el intento de lograr reformas realistas usando los canales usuales del sistema a través del lobbying o de la vía jurídica.

23 Johan Galtung: *Violencia cultural*, En: *Documentos de trabajo Gernika Gogoratuz*, no 14, Gernika Gogoratuz, 2003

Mientras estas organizaciones muchas veces hacen un trabajo muy profesional, y tienen muchxs empleadxs especializadxs para su trabajo, y miembros – es su mayoría pasivos – que financian el trabajo de las organizaciones, al menos durante esta fase falta la consciencia y el apoyo activo de la gente que podría proveer poder para lograr cambios.

Las *organizaciones ideológicas de oposición*, por ejemplo organizaciones pacifistas o ecologistas, organizan unas acciones no violentas como concentraciones, manifestaciones hasta acciones directas no violentas o de desobediencia civil, pero con poca participación y con poco eco en los medios de comunicación, mucho menos en el público. Los grupos son pocos y pequeños, y tampoco tienen éxito sus acciones.

Las *iniciativas ciudadanas locales* consisten de gente local impactada por el problema, pero todavía no tienen un gran apoyo público. Hacen principalmente lo mismo que los otros dos grupos de oposición: usan los canales establecidos por el sistema y organizan pequeñas acciones, concentraciones y manifestaciones. Las iniciativas ciudadanas locales representan la voz principal de la gente impactada, y organizan apoyo a la gente impactada por el problema.

Los poderosos

Los poderosos promueven y implementan políticas que sirven los intereses creados de los privilegiados y poderosos de la sociedad, y al mismo tiempo muchas veces son en contra de los intereses de la mayoría de la población y violan los valores centrales de la sociedad, como la justicia social, la libertad y la democracia.

Funciona bien por que justifican su política en términos de los valores centrales de la sociedad, y ocultan la realidad injusta por la “manufactura de consentimiento” (Herman y Chomsky²⁴) y de hegemonía (Gramsci). El objetivo principal de los poderosos es mantener la realidad ocultada, para que el tema no entra en la agenda pública y política.

El público

El público en su gran mayoría no está consciente de que está pasando, y apoya mayoritariamente la política de los poderosos. Falta una conciencia que la política realmente viola su interés y los valores centrales de la sociedad – hay una gran confianza en los poderosos y su justificación de su política. Solamente una pequeña minoría – Bill Moyer la estima a 5-10% de la población – opone la política de los poderosos, pero tampoco con mucho entusiasmo y actividad. Muchxs se sienten sin poder, piensan que “no se puede hacer nada”.

Objetivos

Los objetivos principales de la fase I para el movimiento son los siguientes:

- mostrar que realmente existe un problema, y documentar el problema, como la viola los valores de la sociedad, y el papel de los poderosos;
- mantener y/o crear una oposición activa, no importa si es débil, y sus organizaciones;
- educarse sobre el problema, sus causas y consecuencias;
- avanzar a la fase siguiente del movimiento, y
- sobre todo, creer en la posibilidad de un cambio social.

Trampas

La trampa principal de la fase I es sentirse como víctima sin poder, pensar que no es posible cambiar la situación. Además, una ingenuidad que mantiene una confianza en los poderosos y sus justificaciones te hace sentirte atascado.

24 Edward S Herman y Noam Chomsky: *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*. 1988 (publicado en castellano en 1990 con el título “Los guardianes de la libertad”).

Crisis

Por que hablamos de un problema o conflicto ocultado o latente, “*para que este puede cambiar, un grupo tiene que empezar a reflexionar sobre, entender y articular lo que esta pasando, y animar a otrxs para que hacen lo mismo.*”²⁵ El objetivo es hacer visible el problema, el conflicto, que es necesario para solucionarlo.

La crisis que contribuye a que el movimiento avanza a la fase siguiente empieza cuando lxs ciudadanxs que se han educado sobre el problema – ciudadanxs impactadxs directamente al nivel local, pero también en otros lugares – realizan que tienen que activarse, y que las organizaciones profesionales de la oposición con su uso de los canales establecidos por el sistema no tienen ni la capacidad ni la voluntad para realmente solucionar el problema. Entienden que tienen que organizarse para hacer más presión, para crear un poder en contra de la política oficial.

Resumen Fase I

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> Existe un problema, pero no es en la agenda, ni la agenda publica no política El publico no tiene conciencia que hay un problema 	<p>Roles: ciudadanx y reformista</p> <ul style="list-style-type: none"> uso de las canales institucionales normales (lobbying, voto, litigaciones) Agencia clave: Organizaciones profesionales de oposición ya existentes Expectativa baja del éxito Manifestaciones son pocas y pequeñas, sin fuerza ni apoyo publico <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantienen el estatus actual y ocultan violaciones de las valores “Política oficial” (con la apariencia de mantener los valores) vs política operativa (que viola los valores) Objetivo principal: mantener problema fuera de la agenda y de la conciencia publica <p>El publico</p> <ul style="list-style-type: none"> No tiene conciencia del problema Apoya a los poderosos y el estatus actual Solamente 5-10% apoyan un cambio de la política 	<ul style="list-style-type: none"> Crear organizaciones, visiones, y estrategias Documentar las problemas y el papel de los poderes Educarse sobre el problema, sus causas y consecuencias <p>Trampas</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear que el sistema tiene la capacidad de solucionar el problema Sentimiento de una falta de poder 	<p>Cuidadanxs que se han educado y involucrado recientemente desarrollan la conciencia que ni las organizaciones profesionales de oposición existentes ni los poderes tienen la capacidad (o la voluntad) de solucionar el problema usando los mecanismos que ofrece el sistema. Entienden que tienen que hacerlo por si mismo</p>

Fase II – Fracaso de los canales establecidos

Cuando el público realiza que el gobierno y los poderosos con sus políticas están violando los valores centrales de la sociedad y no merecen la confianza pública, es posible que se desarrollen unas condiciones que promueven el crecimiento de movimientos sociales. Exponer el abuso del poder y de la confianza por los poderosos son medias que contribuyen a la concientización de la gente, y un cambio de la opinión pública.

El Movimiento

El movimiento tiene que demostrar que existe un problema, y que los poderosos mantienen el problema. Por eso, el movimiento usa una serie de medios y actividades:

- investigaciones para demostrar que existe un problema y su impacto sobre los valores de la sociedad;
- demostrar que las políticas oficiales de los poderosos violan los valores de la sociedad y no merecen la confianza pública. Es importante no solamente hacerlo a través de estudios y declaraciones, pero usar los canales establecidos para demostrar que no sirven para nada.
- Usar todos los canales establecidos al nivel local, regional, estatal a través de quejas y peticiones para demostrar que no sirven.
- Usar litigaciones y otros medios jurídicos.

En esta fase no es muy probable un éxito importante, ni de las litigaciones, ni de las otras acciones. Lo importante en esta fase no es ganar, pero demostrar al público que el sistema democrático y jurídico no funciona, o funciona para servir los intereses de los poderosos. No obstante, a veces se ganan unas litigaciones que puede apoyar el crecimiento del movimiento.

Los poderosos

Los poderosos todavía no se preocupan y combaten el movimiento usando los canales establecidos sin muchas problemas. Continúan sus políticas y todavía no ven una crisis potencial de confianza o una amenaza a su poder y control. Usan la manufactura de consentimiento a través de los medios de comunicación para mantener el problema fuera de la agenda social y política.

El público

El público todavía no tiene conciencia del problema, y en su mayoría continua a apoyar la política de los poderosos. Pero si poco a poco la opinión pública está cambiando, y el apoyo al movimiento está creciendo. Los medios de comunicación informan poco sobre las acciones del movimiento, y el problema todavía no está en el candelero público, ni dentro de la lista de los temas importantes de la sociedad.

Objetivos

Los objetivos principales para el movimiento son:

- demostrar que existe un problema, y el papel de los poderosos en mantenerlo;
- documentar los intentos del movimiento y de ciudadnxs a usar los canales establecidos para solucionar el problema y su fracaso;
- educarse sobre el problema;
- formar nuevos grupos pequeños de la oposición.

Trampas

Es importante no pensar que las organizaciones profesionales de la oposición pueden solucionar el

problema a través del uso de los canales establecidos. Es importante crear un nuevo consenso social, formar nuevos grupos de ciudadanxs y movilizarlos para una lucha al largo plazo usando medios extra-parlamentarios y acciones no violentas.

Además, un sentimiento de desesperanza e impotencia contribuye a que esta fase continúe.

Crisis

Esta fase llega a su fin cuando muchos de lxs activistas realizan que hay que hacer algo nuevo, que tienen que organizarse para montar una lucha fuera de los canales establecidos. Lo importante es no solamente demostrar el fracaso de los canales establecidos, pero además convencer a la gente que el activismo ciudadano puede tener éxito, y que el movimiento tiene una estrategia realista! Después de todo no queremos contribuir a un pensamiento cínico o fatalista que prolonga el sentimiento de desesperanza y el desempoderamiento social.

Resumen Fase II

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> Empieza una nueva ola de activismo de la base Este activismo tiene que mostrar que los canales y instituciones formales apoyan el status quo y previenen un cambio 	<p>Roles: reformista y ciudadanx</p> <ul style="list-style-type: none"> uso de los canales institucionales normales (lobbying, litigaciones) para mostrar que no merecen la confianza pública, ni apoyan los valores de la sociedad Las organizaciones profesionales de oposición ya existentes y nuevos grupos de ciudadanxs trabajan juntos Los nuevos grupos de ciudadanxs y sus redes al nivel estatal empiezan a crecer <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivo principal: mantener el problema fuera de la agenda social y política. Mantienen el funcionamiento rutinario y burocrático para reprimir el crecimiento del movimiento <p>El público</p> <ul style="list-style-type: none"> Todavía no tiene conciencia del problema Apoya a los poderosos y el status quo Entre 15-20% apoyan un cambio de la política 	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar y documentar el fracaso de las instituciones y de los poderosos en sostener la confianza pública Empezar litigaciones para establecer una base legal para la oposición (quizás pueden ganar unas de los casos mas tarde) Crear organizaciones de la oposición, liderazgo, experiencia <p>Trampas</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear que un cambio sería posible solamente a través del uso de los canales establecidos Desesperanza e impotencia 	<p>Lxs activistas de la base realizan que los poderosos y las instituciones formales violan los valores centrales de la sociedad y la confianza pública, y que es necesario un activismo extra-parlamentario para obtener un cambio social.</p>

Fase III – Condiciones de maduración

Para que un nuevo movimiento puede despegar son necesarios unas condiciones que se desarrollan durante poco a poco durante muchos años. Un aspecto de las condiciones es que una parte creciedo de la población se siente descontento con lo que esta pasando. Mas gente realiza que realmente hay un problema grave que los poderosos no tienen un interés en solucionar. Lxs ciudadanxs impactadoxs directamente por el problema – las “víctimas” - pierden su paciencia tanto con las organizaciones profesionales de oposición como con el sistema, los poderosos y los canales establecidos. Unos eventos tristes o terribles hacen mas visible el problema y sus víctimas, como por ejemplo los suicidios de personas afectadas por hipotecas y desalojadas en el estado español.

Un otro aspecto importante es que los grupos nuevos de la oposición, las organizaciones de ciudadanxs impactadxs, se organizan mejor, crecen, se coordinan y se empoderan. Empiezan a organizar pequeñas acciones directas noviolentas de desobediencia civil que dramatizan el problema. Están obteniendo experiencias importantes por las acciones que han hecho y están organizando, y están desarrollando la capacidad necesaria para montar un movimiento mucho mas grande.

El movimiento

Dentro del movimiento se desarrolla un proceso de maduración, basado en su mayoría en nuevos grupos de la base y de ciudadanxs impactadxs por el problema. Entienden muy claro la seriedad del problema y el papel de los poderosos en mantenerlo y las violaciones de los valores de la sociedad violada por los poderosos. Entienden muy bien el tema principal: “justicia social” contra “intereses creados”. Por eso, el descontento de la base y de lxs ciudadanxs impactadxs esta aumentando cada vez mas. Razones pueden ser:

- la percepción que las condiciones están empeorando o realmente condiciones peores;
- un aumento de expectativas, por ejemplo basado en una educación mejor, o en promesas de una vida mejor por parte de los poderosos;
- la personalización del problema, es decir, la visibilidad de víctimas como personas concretas y no solamente como estadísticas. En el estado español, los suicidios de personas desalojadas por no pagar sus hipotecas han hecho visible el problema de las hipotecas, y lo han personalizado. Pero no requiere eventos tan trágicos como suicidios – también es posible hacer visible el impacto de un problema a través de acciones y de la educación por el movimiento.

Por eso, mas gente descontenta se organiza en nuevos grupos independientes en muchos lugares – ciudades y pueblos – formando una nueva ola de la oposición de la base. Muy rápido estos nuevos grupos están frustrado de las instituciones y sus jerarquías y de los canales establecidos. Además, están frustrados de unos de las organizaciones profesionales de la oposición que no hacen nada eficaz para solucionar el problema. Estos grupos nuevos también se coordinan y forman nuevas redes.

Desde los nuevos grupos se organizan nuevas acciones noviolentas hasta pequeñas campañas de desobediencia civil que dramatizan el problema y lo ponen en la agenda social. Estas acciones y campañas limitadas también sirven para obtener experiencia y como empoderamiento de los nuevos grupos y redes.

Muchas veces hay unas personas claves que proveen y comparten sus experiencias con los nuevos grupos, organizan formaciones y apoyan al nuevo movimiento con información, esperanza y visiones. No es decir que estas personas claves funcionan como líderes. Sirven mas como fuentes de inspiraciones y visiones.

Lo importante para un movimiento en maduración es conectarse con otros movimientos y sus organizaciones ya existentes, con otras redes que trabajan sobre temas y problemas relacionadas. Estas otras organizaciones, movimientos y redes son aliadas potenciales y importantes para un movimiento madurando.

Los poderosos

Aunque los poderosos se irritan un poco, ya se sientan bastante seguro de su posición del poder y continúan con sus políticas. Estas convencido que seria posible controlar el nuevo movimiento a través de las instituciones políticos y sociales y de los medios de comunicación, aunque también es posible que incrementan la represión activa del movimiento usando la policía y otras fuerzas de seguridad y (nuevas)

leyes en contra del movimiento.

Una gran mayoría del público todavía apoya a y confía en los poderosos y sus políticas.

El público

Aunque la oposición a la política de los poderosos está aumentando, todavía una gran mayoría apoya a los poderosos. Todavía el problema tampoco está visto como un tema importante para la sociedad o la agenda política, aunque al nivel local la oposición está creciendo y la conciencia sobre el problema está aumentando. En la opinión pública la oposición aumenta hasta 30%.

Objetivos

Los objetivos de esta fase son relacionados con la creación de las condiciones para el despegue de un nuevo movimiento:

- hacer visible la cara humana del problema: visibilizar las víctimas o personas impactadas por el problema;
- educar el parte más progresivo del público sobre el problema y la necesidad de movilizarse;
- crear y reconocer una serie de condiciones madurando para el despegue de un nuevo movimiento;
- crear e inspirar nuevos grupos y redes y prepararlos para el despegue de un nuevo movimiento a través de formaciones en no violencia, liderazgo, o *organizing*;
- alcanzar organizaciones y redes existentes para que estén dispuestas a aliarse con el nuevo movimiento;
- preparar y organizar acciones (directas) no violentas pequeñas y campañas de acciones de desobediencia civil limitadas que sirven para dramatizar el problema y para obtener experiencias para el nuevo movimiento.

Trampas

Hay dos trampas principales en esta fase del movimiento:

- no reconocer que realmente las condiciones están madurando para un nuevo movimiento con el resultado que los nuevos activistas se desaniman y salen del movimiento;
- permitir que las organizaciones profesionales de la oposición tomen el liderazgo del movimiento, con el resultado que sofocan la creatividad, independencia y espontaneidad de los nuevos grupos del movimiento.

Además, un sentimiento de desesperanza y de la falta del poder, y la falta de una visión estratégica por parte del movimiento son trampas importantes que pueden impedir que el movimiento avanza a la fase siguiente.

Crisis

Aunque las condiciones han madurado y todo está listo para el despegue de un nuevo movimiento, siempre es difícil predecir cuando va a despegar el movimiento. Las condiciones maduras, los grupos y las redes del movimiento ya preparadas, un descontento aumentado (pero todavía no compartido por la mayoría) no son suficientes para el despegue. Algo tiene que pasar. Este algo es un suceso desencadenante que encienda el movimiento.

Resumen Fase III

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> Tensiones en la sociedad incrementan Las condiciones para un cambio están creciendo El descontento de la base con las condiciones, los poderosos, pero también las organizaciones profesionales de la oposición esta aumentando. Pasan unos eventos tristes, incluyendo unos que personalizan el problema Percepción de o realmente condiciones empeoradas 	<p>Roles: reformista, ciudadanx y rebelde</p> <ul style="list-style-type: none"> los grupos de la oposición de la base crecen tanto en cantidad como en tamaño Giras de activistas inspiran la oposición Empiezan acciones noviolentas pequeñas Parte del publico mas progresivo se aliada con el movimiento Otras redes y organizaciones de la base con un enfoque en otras problemas están dispuestas para involucrarse <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Todavía se sientan seguro y continúan sus políticas todavía controlan los canales establecidos de la toma de decisiones <p>El publico</p> <ul style="list-style-type: none"> Todavía no tiene conciencia del problema Todavía apoya a los poderosos y el status quo Entre 20-30% apoyan un cambio de la política 	<ul style="list-style-type: none"> Educar y convencer el parte progresivo del publico Preparar la base del movimiento para el despegue de un nuevo movimiento organizar mas acciones noviolentos al nivel local <p>Trampas</p> <ul style="list-style-type: none"> Un sentido de desesperanza y impotencia La falta de una visión estratégica 	<p>Lxs activistas de la base están cada vez mas descontentxs con el problema y el mal funcionamiento del sistema. Su descontento crece hasta un punto culminante, esperando a un evento que puede romper la situación.</p>

Fase IV - Despegue

El despegue es el momento cuando el publico, los medios de comunicación y los poderosos realmente realizan que hay un movimiento. Muchas veces es un momento de sorpresa. El despegue del movimiento pone el problema en un lugar destacado.

Después de un suceso desencadenante – por ejemplo un accidente como en la central nuclear de *Three Mile Island* en Harrisburg en 1979, o una decisión indignante de los poderosos, o también una acción organizada por el propio movimiento como la toma de las plazas en el estado español al 15 de mayo de 2011 – el movimiento responde o continua con una variedad de acciones a todos los niveles – local, regional, estatal – y de todo tipo – concentraciones, acciones directas noviolentas, acciones de desobediencia civil, y mucho mas. Se forman muchísimos nuevos grupos, y muchísima gente se involucra por primera vez en el nuevo movimiento. Es un momento emocionante, llena de acciones y nuevas experiencias.

El Movimiento

El despegue del movimiento solamente es posible, si el movimiento tiene la capacidad de reaccionar después de un suceso desencadenante. Y reaccionar con una serie de acciones que hacen posible la

participación de mucha gente y mantienen el tema en el centro de la atención de la sociedad. Una forma de acciones muy útil en la fase del despegue son las acciones dilema, que se organizan en muchos lugares de un país, y a todos los niveles. Generalmente, es importante que las acciones del movimiento en la fase del despegue:

- son interesante, emocionante, y viviente;
- hacen posible que las participantes atacan la política de los poderosos;
- demuestran que valores de la sociedad las políticas de los poderosos violan;
- se pueden repetir fácilmente en muchos lugares.

El despegue de un nuevo movimiento pasa cuando mucha gente se activan, so movilizan. Es decir, se organizan muchas acciones directas no violentas, campañas de desobediencia civil, y otras acciones que dramatizan el problema y crean un sentimiento de una tensión o crisis en la sociedad. Por ejemplo, el despegue del movimiento del 15M en el estado español pasó con el comienzo de la acampada en la plaza Puerta del Sol en Madrid al 15 de mayo 2011, que puso en marcha un carro revolucionario con una multitud de acampadas en plazas de muchísimas ciudades mas o menos grandes. Según 15Mpedia, el 20 de mayo de 2011 ya se estimaban en 60 acampadas en todo el estado español²⁶.

Todavía es muy difícil predecir cuando va a pasar el despegue de un nuevo movimiento. Si, podemos analizar que existen las condiciones maduras, pero que evento, que suceso va a causar el despegue no se puede predecir. El modelo del “*umbral revolucionario*” de Timur Kuran sirve para explicar la dinámica. En breve, según Kuran cada persona tiene lo que Kuran llama un *umbral revolucionario*, que es el umbral cuando la persona va a participar en acciones en contra de los poderosos. Este umbral no es algo fijo, pero es variable, y puede cambiar. El umbral revolucionario significa el nivel de la oposición en la sociedad necesario para que esta persona va a participar. Este umbral depende por ejemplo de la opinión del individuo – en favor o en contra de los poderosos – pero también del nivel de su indignación. En sociedades con mas represión la opinión puede ser bastante distinto entre la opinión expresada en el publico (*preferencia publica*), y la expresada en la vida personal de una persona (*preferencia privada*). Su umbral baja cuando su *preferencia publica* cambia mas en favor de la resistencia, y/o cuando su indignación aumenta. En sociedades mas democráticas es mas fácil expresar su preferencia de oposición públicamente, pero una preferencia no es lo mismo que la voluntad de actuar, de realmente hacer algo.

Kuran explica el modelo en términos matemáticos. Una persona con un umbral revolucionario al nivel 0 siempre va a actuar, y una persona con un valor de 100 siempre va a apoyar a los poderosos. Los niveles entre 0 y 100 dependen del tamaño de la oposición en la sociedad. Por ejemplo, una persona con un umbral 40 va a participar cuando hay mas o menos 40% de oposición activa en la sociedad. ¿Como funciona el proceso? Kuran da el ejemplo de una sociedad con 10 miembros representativos, cada uno representando 10% de la población, y con los siguientes umbrales revolucionarios: 0, 20, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 100. Como hemos dicho antes, la persona con el umbral al nivel 0 siempre va a apoyar a la oposición, y siempre va a actuar, entonces el nivel de la oposición en la sociedad es 10. Significa que realmente hay un equilibrio, por que la segunda persona tiene un umbral de 20, y no va a hacer nada en favor de la oposición.

Por un suceso – algo que pasa – el umbral revolucionario de la segunda persona baja desde 20 a 10. Ahora, va a actuar, va a hacer o participar en acciones, que significa que el nivel de la oposición aumenta al nivel 20. 20 es el umbral de la tercera persona, que ahora va a actuar también, aumentando el nivel a 30, que es el umbral de la cuarta persona que también se involucra, aumentando el nivel a 40, que es el umbral de la quinta persona – hasta llegamos a la novena persona y un nivel de oposición de 90²⁷.

Este modelo explica que pasa durante el despegue del movimiento. Desencadena un *carro revolucionario* (Kuran), por que el suceso desencadenante baja el umbral revolucionario de unas personas que inicia el proceso explicado encima. Entonces, en poco tiempo un movimiento madurado pero bastante pequeño crece rápidamente.

Cuando el carro revolucionario se pone en marcha, un resultado es la *formación de muchos grupos nuevos* que organizan acciones directas no violentas. Estos grupos tienen poca estructura formal y un bajo nivel de organización, pero mucho entusiasmo, y forman la base real del nuevo movimiento. Son independiente de las organizaciones profesionales de la oposición y de los grupos ideológicos de la oposición ya existentes.

26 15Mpedia: Lista de acampadas, http://wiki.15m.cc/wiki/Lista_de_acampadas#Espa.C3.B1a, acceso al 17 de julio de 2014

27 Timur Kuran: *Now Out of Never. The Element of Surprise in the East European Revolution of 1989*. En: *World Politics* Vol 44, octubre 1991, p7-48

Los poderosos

Los poderosos están sorprendido y furioso. Realizan que su política de control de la sociedad ha fracasado: no han logrado mantener el problema fuera de la agenda social y política de la sociedad, y tampoco han logrado mantener un sentimiento de falta de poder dentro de la ciudadanía.

No obstante, los poderosos defienden su política y no cambian nada. En lugar de eso difaman al movimiento como "radicales", "irresponsables", "violentos" o con cualquier adjetivo negativo que sirve en este intento. Su objetivo principal es volver al status quo ante y no cambiar nada.

El publico

El suceso desencadenante y las acciones no violentas del movimiento por fin han alertado y educado un gran parte de la población sobre las violaciones de los valores centrales de la sociedad por la política de los poderosos.

Ahora, las posiciones del movimiento se transmiten por los medios de comunicación, pero también mucha gente conoce a personas que participan al nivel local de su barrio, su empleo, su círculo social, que sirve para que muchas se educan sobre los objetivos y posiciones reales del movimiento.

La opinión pública está cambiando, y la posición en contra de la política de los poderosos asciende a las 40-60%.

Objetivos

El objetivo principal de esta fase es que una gran mayoría de la sociedad realiza el problema y se anima a actuar y oponer la política de los poderosos. O, en palabras de Bill Moyer: la lucha por los corazones (la simpatía), la mente (la opinión pública) y el apoyo activo de la mayoría de la sociedad. Mas concreto, los objetivos principales son:

- la creación de un nuevo movimiento de la base al nivel del estado;
- poner las políticas de los poderosos en la agenda de la sociedad como problemas graves y prioritarios;
- crear unas plataformas públicas y coordinaciones que sirven para que el movimiento puede educar la sociedad;
- continuamente presentar la perspectiva distinta del movimiento y las contradicciones de las justificaciones de los poderosos;
- ganar la legitimidad como oposición.

Es importante reconocer que un cambio real de la política de los poderosos no es un objetivo!

Trampas

En esta fase existen unas trampas peligrosas, y las principales son:

- una ingenuidad política – la expectativa que los poderosos se rinden por la fuerza del nuevo movimiento y cambian su política;
- agotamiento, depresión, y abandono del movimiento por las falsas expectativas de un éxito rápido;
- no reconocer que el despegue del movimiento es un logro importantísimo en el camino hasta el éxito del movimiento;
- desarrollar una actitud de prepotencia y superioridad moral, de violencia.

Crisis

Normalmente la fase del despegue es la mas corta, entre seis meses y dos años. Después de un tiempo, una mayoría de lxs activistas realizan las limitaciones de una actitud solamente rebelde y avanzan a la fase VI del movimiento. Además, muchas nuevas activistas ciudadanas se involucran en el movimiento tomando otros roles de la organización al nivel local y de la educación.

Al mismo tiempo, unxs activistas desesperan por que su expectativa de un cambio rápido a través de las acciones directas noviolentas no se realiza.

Resumen Fase IV

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> • Suceso desencadenante: centra la atención en el problema que viola los valores centrales de la sociedad, creando descontento en un gran parte de la sociedad • precipita acciones (directas) noviolentas de masas y un nuevo movimiento social • El problema ahora esta en la agenda de la sociedad como un tema de alta importancia y en un modo de crisis 	<p>Roles: rebelde eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • crea o reacciona a un suceso desencadenante • organiza manifestaciones masivas al nivel estatal y una multitud de manifestaciones, concentraciones, y acciones directas noviolentas al nivel local y regional • se lanza un nuevo movimiento por acciones directas noviolentas • se crean nuevas organizaciones o coordinaciones del movimiento de carácter mas informales • Hay mucha esperanza y energía creativa • Las organizaciones profesionales de la oposición a veces se oponen a las actividades de lxs rebeldes 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner el problema en la agenda social y política • Crear un nuevo movimiento social de la base • Alerta, educar, y ganar la opinión publica • legitimar el movimiento a través de enfatizar los valores centrales de la sociedad y como el movimiento los representa. 	<p>La fase del despegue no dura mucho mas que dos años. Lxs activistas realizan los limites de solamente "protestar". Unxs avanzan a la politica del cambio social de la fase VI. Otrxs se sientan desesperadxs por la falta del éxito del movimiento y avanzan a la fase V.</p>
	<p>Los poderosos</p>	<p>Trampas</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Estupefacto por el nuevo movimiento y la publicidad que recibe • fracasan en su intento para mantener el problema fuera de la agenda de la sociedad • reafirman su política oficial y desacreditan el movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa no realista de una victoria rápida • Agotamiento por el trabajo intenso durante mucho tiempo • Ideología de rechazo de estructuras y aparición del rebelde ineficaz 	
	<p>El publico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver el problema aislada de otros problemas y temas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ahora esta muy consciente del problema • Entre 40-60% se oponen a la política oficial 		

Fase V – Sensación de fracaso

Es paradójico: Al fin de la fase del despegue el movimiento ha logrado todos los objetivos de la fase IV y esta avanzando a la fase VI – convenciendo a la mayoría – mientras unxs activistas no lo ven y desesperan. Tienen una sensación de fracaso del movimiento, potenciado por la participación decreciente en los actos del movimiento y la cobertura mediática negativa.

El Movimiento

El despegue es un tiempo intenso y interesante para lxs activistas del movimiento. Durante unos meses o hasta mas o menos dos años se hacen muchísimas acciones, manifestaciones grandes, campañas de desobediencia civil o acciones directas no violentas, y mucha gente participa, se involucra por primera vez en un movimiento. Pero, los poderosos no cambian su política. Después de un tiempo, unxs activistas desesperan, empiezan a sentir que realmente el movimiento no esta avanzando, no esta ganando. Piensan que los poderosos están demasiados poderosos y que no hay éxito.

Además, después de un rato la participación en las manifestaciones y acciones del movimiento – las acciones de protesta – baja. Los medios de comunicación reaccionan con menos eco mediático, o reportajes negativos sobre el movimiento, que – según los medios y los poderosos – esta muerto. Pero realmente el movimiento esta cambiando su forma de acciones mientras esta avanzado a la fase VI, convenciendo a la mayoría.

En palabras de Bill Moyer: *“No obstante, el problema no es que el movimiento ha fracasado en lograr sus objetivos, pero que lxs activistas tenían expectativas poco realistas que los objetivos al largo plazo se podría lograr en tan poco tiempo. Lxs activistas desesperadxs no pueden mirar al movimiento desde ese punto de vista y reconocer el progreso del movimiento en el camino hacia el éxito – la creación de un movimiento de la base masivo, poner el problema en la agenda de la sociedad, y ganar la mayoría de la opinión publica.”*²⁸

No entienden que los poderosos serán los últimos de la sociedad que van a cambiar su posición o rendirse y cambiar sus políticas. El resultado es que unxs activistas desarrollan una perspectiva cínica hasta negativa sobre el movimiento y lo que esta haciendo. Unxs abandonan el movimiento, otrxs demandan y/o organizan acciones “mas radicales” que pueden tener un impacto negativo (y que los medios y los poderosos van a usar para desacreditar el movimiento).

Los poderosos

Los poderosos no se rinden. Intentan a desacreditar el movimiento usando las acciones de lxs rebeldes ineficaces – acciones violentas o de difícil justificación – con el objetivo de aislar el movimiento de la mayoría de la sociedad.

Además, muchas veces usan la táctica de la infiltración del movimiento con agentes provocadorxs para crear desacuerdos dentro del movimiento y promover acciones “mas radicales” o violentas. El objetivo es lo mismo: aislar el movimiento de la mayoría de la sociedad.

El publico

El despegue del movimiento ha creado una sensación de disonancia dentro del publico. No sabe en que confiar – los poderosos o el movimiento – y mientras si reconoce el problema como problema grave, existe un miedo de aliarse con el movimiento. No obstante, mas o menos la mitad opone a los poderosos.

Las acciones de lxs rebeldes ineficaces tienen el riesgo de alienar el publico del movimiento, causando miedo y confusión. Este riesgo esta exagerado por los poderosos y los medios de comunicación que utilizan las acciones violentas para aumentar el miedo y alienar el publico todavía mas del movimiento.

Objetivos

El objetivo principal del movimiento en esta fase es apoyar a lxs activistas atascadxs en fase V para que reconocen el progreso del movimiento y pueden involucrarse de nuevo de forma adecuada a la fase VI:

- Lxs activistas atascadxs en fase V tienen que reconocer el progreso del movimiento, y adoptar los

28 Bill Moyer: *Doing Democracy*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001

roles adecuados para esta fase, o abandonar el movimiento y involucrarse en un otro movimiento en fase IV;

- El movimiento debería desarrollar estructuras propias mas estables que son mas adecuadas para la fase VI y la lucha por el cambio social basado en un apoyo de la mayoría de la sociedad;
- Navegar el conflicto entre lxs rebeldes ineficaces y la mayoría del movimiento en una manera constructiva que mantiene una postura noviolenta del movimiento sin una ruptura con lxs rebeldes ineficaces;
- Proveer formación para activistas sobre estrategias eficaces de movimientos sociales y formas de organización participativa y no-jerárquicas (véase también: organizaciones empoderando)

Trampas

Esta fase puede ser difícil de navegar, y hay bastante trampas:

- El movimiento no reconoce su progreso y que ha ganado la mayoría de la opinión publica;
- Hay sensaciones de desesperanza, desempoderamiento, y fracaso.
- Las tendencias de lxs rebeldes ineficaces y posturas violentas y de “somos el margen radical de la sociedad” toman el centro del movimiento;
- Un rechazo de formar estructuras mas adecuadas a navegar y manejar una lucha con el apoyo de la mayoría de la sociedad. Hay un miedo que estructuras significan control y jerarquía.

Crisis

La fase V empieza al fin de la fase IV, y continua durante un tiempo mientras la mayoría del movimiento se encuentra en la fase VI. La fase termina por el agotamiento de lxs activistas que se encuentran en la fase V, o cuando reconocen que realmente el movimiento se encuentra en la fase VI.

Resumen Fase V

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> El movimiento avanza a la fase VI, pero muchxs activistas no lo ven y tienen una sensación de fracaso Participación en las manifestaciones del movimiento decrece, menos eco mediatico Todavía no hay éxito en relación con los objetivos principales del movimiento 	<p>Roles: rebelde ineficaz y ciudadanx ingenuo</p> <ul style="list-style-type: none"> la esperanza poco realista de un éxito rápido no se cumple, muchxs activistas desesperan, sufren de agotamiento y abandonan el movimiento atascado en las formas de la protesta, actúan su enfadado intento de aumentar la radicalidad (violencia) <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Linea oficial: "El movimiento ha fracasado". Desacreditan el movimiento por las acciones de lxs rebeldes ineficaces y el uso de agentes provocadorxs Los medios de comunicación es enfocan en lxs rebeldes ineficaces para desacreditar el movimiento <p>El publico</p> <ul style="list-style-type: none"> Alienado por las acciones de lxs rebeldes ineficaces Miedo y desconfianza por las acciones de lxs rebeldes ineficaces con el resultado que muchxs abandonan o no se involucran en el movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer los logros del movimiento y su progreso Reconocer que el movimiento se encuentra en la fase VI y elegir un papel adecuado a esta fase Confrontar las actitudes de lxs rebeldes ineficaces <p>Trampas</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser incapaz de reconocer los logros del movimiento Agotamiento de lxs activistas y abandono masivo del movimiento Acciones enfadadas y violentas Convertirse en una comunidad permanente de contra-cultura aislada de la sociedad 	<p>Termina cuando lxs activistas reconocen que el movimiento se encuentra en la fase VI y se unen de nuevo al movimiento en esta fase, o se trasladan a otro movimiento en la fase del despegue.</p>

Fase VI – Convenciendo a la mayoría

El movimiento está en el proceso de convencer a la mayoría y ahora tiene que transformarse desde un movimiento de protesta – del decir 'no' – nacido en tiempos de crisis en un movimiento por una lucha al largo plazo por un cambio social, basado en la participación activa de mucha gente. Una mayoría creciente del público opone la política de los poderosos, y empieza a considerar alternativas. En esta fase, el rol del agente del cambio social poco a poco recoloca el rol del rebelde en su importancia. Las actividades principales del movimiento también se trasladan al nivel local y al trabajo educativo, con nuevos grupos de ciudadanxs que se involucran.

Esta fase puede durar mucho tiempo, y poco a poco el movimiento está debilitando los pilares del apoyo de los poderosos. Es un proceso lento del desarrollo de un nuevo consenso social que toma el lugar del antiguo consenso social en apoyo de la política de los poderosos.

El Movimiento

Para navegar la fase VI el movimiento tiene que desarrollar una estrategia de la transformación social. Además, las estructuras del movimiento tienen que adaptarse a las necesidades de una transformación social. Estructuras informales podrían servir durante la fase de protestas, pero son menos adecuadas para navegar una lucha al largo plazo entre el movimiento y los poderosos por el cambio, y *que tipo* de cambio. Este no es decir que el movimiento tiene que crear estructuras jerárquicas – lo contrario.

Por eso es necesario fortalecer o crear estructuras de coordinación y coaliciones al nivel estatal que son basadas en la participación y una democracia real, para que realmente representan el movimiento.

Los objetivos estratégicos principales de esta fase son:

- **Mantener el tema en la agenda social y política:** las actividades mediáticas del movimiento bajan, aunque el movimiento ya tiene el apoyo de la mayoría de la sociedad. Es importante continuar demostrar como el problema y las políticas de los poderosos violan los valores centrales de la sociedad, y aumentar y fortalecer la oposición.
- **Mantener la ciudadanía como enfoque central del movimiento:** Recuerde que no es un objetivo cambiar directamente la opinión de los poderosos. Los poderosos van a reaccionar cuando hay suficiente presión desde la sociedad. Por eso es importante continuar el proceso de la educación y activación de la sociedad.
- **Identificar las demandas claves del movimiento:** Un movimiento normalmente tiene una serie de demandas. Cada demanda representa un sub-movimiento, que se puede encontrar en una fase distinta del movimiento principal. Lo importante es identificar estos sub-movimientos y desarrollar estrategias adecuadas para cada sub-movimiento.
- **Crear oportunidades políticas para un cambio social:** Ahora el movimiento ya tiene el apoyo de la mayoría de la sociedad, que es una de las oportunidades políticas centrales – pero no suficientes – para un cambio social. Es importante crear condiciones favorables para el desarrollo de otras oportunidades políticas, como la aparición de conflictos dentro de los poderosos o un inestabilidad de la preferencia electoral (véase también: Oportunidades políticas).
- **Frustrar las trampas de los poderosos:** Las estrategias del movimiento ahora tienen que contrarrestar las tácticas de los poderosos, que van a desarrollar nuevas justificaciones y menores ajustamientos de sus políticas para debilitar el movimiento. El movimiento tiene que insistir en la violación de los valores centrales por los poderosos.
- **Desarrollar alternativas concretas:** Además de protestas en contra de las políticas de los poderosos, el movimiento ahora tiene que desarrollar propuestas concretas como solucionarlas que son más que un tratamiento de las síntomas, pero incluyen un cambio del paradigma. Es decir, no es suficiente prohibir el fracking, pero es necesario un cambio del paradigma sobre el sistema energética, un sistema más democrática, basada en energías renovables y descentralizada.
- **Mantener el mensaje “necesitamos apoyo”:** Si la gente piensa que ya ha ganado el movimiento, no va a continuar apoyarla. Lo importante es un equilibrio entre el mensaje “estamos ganando” y

“necesitamos tu apoyo”²⁹. El movimiento esta progresando hacia el éxito, pero todavía no ha ganado y depende del apoyo de la sociedad.

La fase VI es difícil de navegar, y puede durar mucho tiempo, por que son importantes estructuras mas durables.

Los poderosos

Con en movimiento en la fase VI y apoyado por una mayoría de la sociedad, los poderosos están preocupados y empiezan una política del manejo de la crisis, para mantener sus políticas y desacreditar las soluciones promovidas por el movimiento. Unas de sus estrategias principales son:

- Crear nuevas justificaciones de sus políticas que aparecen como toman en cuenta las criticas del movimiento, pero realmente no significan ningún cambio. O desarrollan nuevas políticas que no representan un cambio significativo;
- Demonizar el movimiento y intentar crear un miedo publico de las alternativas. Los poderosos pueden aceptar que sus políticas causan problemas hasta problemas graves, pero las justifican con una propaganda de “no hay alternativas”, diciendo que las alternativas promovidas por el movimiento causan problemas mas graves o no funcionan. El objetivo es crear un miedo de las alternativas, para que la sociedad – aunque se opone a la política de los poderosos – no ve alternativas mejores;
- Engañar al movimiento: los poderosos pueden intentar “negociar” soluciones con el parte mas conservador del movimiento, o ofrecer posiciones oficiales a miembros del movimiento, para integrar y neutralizar un parte del movimiento;
- Infiltrar y interrumpir el movimiento: en esta fase los poderosos muchas veces intensifican su intentos de represión y influir el movimiento. Usando personas infiltradas o agentes provocadorxs, los poderosos intentan crear desacuerdos dentro del movimiento que debilitan el movimiento, o causan acciones violentas que sirven para desacreditar el movimiento.

Aunque el poder de los poderosos para mantener sus políticas esta deteriorando, al inicio no van a cambiar su política significativamente, y no se rinden. Con el incremento del apoyo al movimiento poco a poco van a aparecer desacuerdos dentro de los poderosos – otra oportunidad política para el movimiento.

El publico

Mientras una gran mayoría de la sociedad ahora se opone a las políticas de los poderosos – desde 60% hasta a veces 70-80% - todavía no hay el mismo apoyo a las alternativas promovidas por el movimiento. Quizás la mitad de la sociedad tiene un deseo del cambio, mientras la otra mitad tiene miedo. Para un éxito del movimiento es importante convencer una gran mayoría de la sociedad sobre las alternativas.

Objetivos

Mientras es importante crear y fortalecer la coordinación y las coaliciones del movimiento, el trabajo principal es el trabajo educativo al nivel local y regional. Objetivos principales son:

- Mantener el problema en la agenda social y política de la sociedad como tema importante y grave;
- Transformar el movimiento de un movimiento principalmente de protesta a un movimiento por la transformación social – una transformación desde la rebeldía hacia la agencia por un cambio social (véase también: Los cuatro roles del activismo);
- Convencer a la gran mayoría de la sociedad sobre las alternativas promovidas por el movimiento.

29 Devashree Gupta: *The Power of Incremental Outcomes: How Small Victories and Defeats Affect Social Movement Organizations*. En: *Mobilization* 14 (4) 417-432, 2009

Trampas

La fase VI puede ser muy frustrante. Aunque el movimiento está en un buen camino hacia el éxito, los poderosos y los medios de comunicación van a continuar su propaganda que el movimiento ha fracasado. Las trampas principales son:

- Lxs activistas están atascadxs en la protesta, y desarrollan actitudes negativas y cínicas que resultan en acciones violentas y poco eficaces;
- Las organizaciones al nivel estatal – creadas por el movimiento o existiendo desde antes – actúan de forma autoritaria y no involucran la base del movimiento en la toma de decisiones.
- La incorporación de partes del movimiento en las estructuras del poder o la aceptación de reformas menores por un parte del movimiento.

Crisis

Al fin de la fase VI una gran mayoría de la sociedad no solamente se opone a la política de los poderosos, pero además tiene un deseo de un cambio social. Dentro de los poderosos aparecen desacuerdos sobre su política adecuada.

Resumen Fase VI

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> El movimiento se transforma desde un movimiento de protesta en tiempos de la crisis a un movimiento de la lucha con los poderosos al largo plazo para que la mayoría del público opone las políticas actuales y considera alternativas positivas. La sociedad adopta mayoritariamente las posiciones del movimiento 	<p>Roles: Agente del cambio social</p> <ul style="list-style-type: none"> ampliar el análisis, pluralismo, formar coaliciones nuevos grupos, incluyendo grupos mas mainstream, se involucran en un trabajo educativo uso de los canales establecidos, con algo de éxito acciones noviolentas a tiempos y/o lugares claves muchos sub-objetivos y sub-movimientos confrontar la nueva estrategia de los poderosos promover alternativas, incluyendo un cambio del paradigma <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> intentan desacreditar y interrumpir el movimiento Demonizan y intentan crear un miedo público de las alternativas Promueven nuevas estrategias y programas Promueven reformas falsas Crean sucesos de crisis para asustar el público Conflicto dentro de los poderosos aumenta . <p>El público</p> <ul style="list-style-type: none"> Una gran mayoría (entre 60-75%) opone la política de los poderosos, pero todavía hay dudas sobre las alternativas Poco a poco la opinión pública cambia en favor de las alternativas Contragolpe y movimientos en contra de movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el tema en la agenda social y política Convencer y involucrar gran partes del público Activistas se comprometen a la lucha al largo plazo <p>Trampas</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizaciones nacionales y sus empleadxs dominan el movimiento y debilitan la base Reformistas hacen demasiadas concesiones Pensar que el movimiento esta fracasando estar atascado en la protesta 	<p>Se desarrolla un nuevo consenso social sobre las alternativas y además los poderosos buscan alternativas.</p>

Fase VII – Éxito

El **éxito** real (Fase VII) es un largo proceso y a menudo es difícil percibirlo. En el capítulo siguiente exploramos más detallada unos mecanismos del éxito de movimientos sociales. El movimiento entra en la fase VII cuando una gran mayoría de la sociedad no solamente se opone a las políticas de los poderosos, pero además hay un deseo de un cambio, y un apoyo a las alternativas promovido por el movimiento. Muy simplificado podemos distinguir entre tres arquetipos del éxito:

- Un **enfrentamiento dramático**: El enfrentamiento dramático es muy similar a la fase IV del movimiento. Los poderosos no se rinden, pero además de un apoyo mayoritario a las alternativas del movimiento, aparecen desacuerdos entre los poderosos. A través de campañas masivas de acciones directas no violentas y/o de desobediencia civil el movimiento activa el mecanismo de la perturbación (véase: los cinco mecanismos causales del cambio social) para ganar el éxito. Por las acciones masivas del movimiento los desacuerdos dentro de los poderosos incrementan, hasta un punto esencial de los poderosos reconoce que continuar con su política es más costoso y peligroso que rendirse. En el caso de un enfrentamiento dramático es muy visible que el cambio social es un resultado de la lucha del movimiento. Por eso, los poderosos más inteligentes van a evadir este escenario.
- Un **enfrentamiento silencioso**: Los poderosos reconocen entre sí mismo que no es posible continuar su política, y desarrollan una nueva política que incorpore más o menos las demandas del movimiento, pero la presentan como la suya, y no aceptan públicamente la victoria del movimiento. Los medios de comunicación también presentan la nueva política como política de los poderosos, y no como una victoria del movimiento. Los mecanismos causales principales en este caso es la preferencia pública en combinación con oportunidades políticas como la inestabilidad de preferencias electorales y un desacuerdo dentro de los poderosos.
- **Atrición prolongada**: En el escenario de la atrición prolongada, el movimiento está ganando poco a poco, en un tiempo que puede durar décadas. Los mecanismos causales del éxito son principalmente la preferencia pública, el mecanismo jurídico, y el acceso político. Poco a poco las administraciones cambian sus políticas tomando en cuenta las exigencias del movimiento, o forzado por sentencias de los cortes.

Aunque el movimiento está en el proceso de ganar, el éxito no está garantizado hasta la implementación de los cambios exigidos. La fase VII es una fase de la lucha entre los poderosos y el movimiento, y el grado del éxito depende mucho de las estrategias adaptadas por el movimiento y su capacidad de navegar el conflicto con los poderosos.

El Movimiento

La tarea del movimiento no es sólo conseguir que se cumplan sus exigencias, sino también un cambio de paradigma, una nueva manera de pensar. El movimiento ahora incluye todos los cuatro roles y está formada de una variedad de coordinaciones y coaliciones de organizaciones. La participación es muy amplia, y crea un costo real para los poderosos, incluyendo un costo económico en caso de huelgas, boicot, o otras formas de acciones directas no violentas.

Las estrategias del movimiento dependen mucho del arquetipo del enfrentamiento final. En el escenario del enfrentamiento dramático, el movimiento usa las mismas formas de acción como en la fase del despegue, aunque a un nivel más amplio y avanzado. Para un éxito, el movimiento tiene que desmontar los pilares del apoyo de los poderosos y causar una perturbación masiva, que pone en riesgo el poder de los poderosos – hasta una situación revolucionaria con la derroca del gobierno.

En el escenario de un enfrentamiento silencioso, lo importante es reconocer y demostrar que lo que están haciendo los poderosos es realmente rendirse y aceptar y implementar las demandas del movimiento.

En la atrición prolongada el movimiento usa de nuevo los canales establecidos – la vía jurídica, electoral, peticiones, consultas del gobierno, etc – para poco a poco lograr cambios. Además, unos expertos con posiciones cerca del movimiento entran en las instituciones del poder – las administraciones del estado, las empresas, etc – y promueven políticas más adecuadas desde dentro del sistema.

En los dos últimos escenarios el papel del movimiento es menos visible. El trabajo se hace más en las organizaciones profesionales de la oposición y dentro de las instituciones.

Los poderosos

Los poderosos no quieren cambiar su política, pero el precio social, político, y económico esta incrementando. Resulta en desacuerdos entre los poderosos como responder a las demandas del movimiento. Las estrategias de los poderosos dependen del arquetipo del enfrentamiento final:

En el *enfrentamiento dramático*, los poderosos van a intentar continuar su política, hasta los desacuerdos entre los poderosos aumentan y un parte mas progresivo de los poderosos reconoce que una continuación de la política es mas costoso que rendirse. Si hablamos de una situación revolucionaria, el peligro es que los poderosos mas duros incrementan la represión violenta del movimiento, para destruirlo.

En el *enfrentamiento silencioso* los poderosos reconocen que no pueden continuar su política, y van a desarrollar estrategias para presentar las nuevas políticas como las suyas.

En el escenario de la *atrición prolongada* los poderosos van a intentar impedir cada logro pequeño del movimiento, hasta que poco a poco las posiciones cambian en un proceso muy lento de la transformación.

El publico

Una gran mayoría del publico desea un cambio. Ahora, el publico esta listo para cambiar su preferencia electoral, participar en actividades al nivel local del movimiento apoyando las alternativas promovidas. En el escenario del enfrentamiento dramático (o revolucionario) la participación del publico en las campañas de acciones directas noviolentas o de desobediencia civil es mas amplia que en la fase IV.

Lxs ciudadanxs ahora ya no tienen miedo del cambio, pero están tan repugnado por las violaciones de sus valores centrales por los poderosos y sus políticas que desean un cambio, y apoyan o se involucran en las actividades del movimiento.

Objetivos:

Los objetivos principales del movimiento son:

- desarrollar y implementar una estrategia del éxito adecuada según el arquetipo del enfrentamiento final;
- reconocer y celebrar su éxito;
- trasladar parte de la energía y experiencia del movimiento para crear condiciones democráticas para un cambio social en relación con otras problemas relacionadas;
- convencer a lxs activistas y el publico que es necesario un cambio fundamental del paradigma que ha causado el problema.

Trampas:

Según Bill Moyer, muchxs activistas sufren de depresiones en esta fase, por que no reconocen que su movimiento ha logrado el éxito. Es cierto que muchas veces es difícil claramente reconocer la contribución del movimiento al éxito, especialmente en los escenarios del enfrentamiento silencioso o de la atrición prolongada. Aun peor, los poderosos y los medios de comunicación no atribuyen el cambio de las políticas al movimiento, pero reclaman el éxito de los poderosos. Las trampas principales son:

- no reconocer las señales de un enfrentamiento final y las tácticas usadas por los poderosos;
- un miedo de proclamar que el movimiento esta ganando, por un miedo que el apoyo de la sociedad va a disminuir;
- no reclamar el éxito por que todavía hay tanto sufrimiento por el problema y existen tantos otros problemas en la sociedad;
- hacer demasiadas concesiones en temas claves del problema, para lograr un éxito;
- Obtener unas reformas importantes sin lograr un cambio del paradigma.

Crisis

Aunque el movimiento ha logrado un éxito importante, todavía falta mucho para un cambio del paradigma, y hay que guardar los éxitos de un contraataque de los poderosos cuando baja la movilización.

Resumen Fase VII

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> Es un proceso largo, no un evento. La tarea es la lucha sobre que tipo de cambios a adoptar Existe un deseo fuerte en la sociedad para un cambio Los costos para los poderosos de continuar su política son mas alto que los de cambiar su política Nuevos sucesos desencadenante resultan en grandes movilizaciones 	<p>Roles: Agente del cambio social y reformista</p> <ul style="list-style-type: none"> navegar una lucha exitosa por el cambio social con un apoyo mayoritario y amplio Confrontar la políticas de los poderosos cuando seria necesario No aceptar reformas menores y alternativas falsas Promover alternativas y un cambio del paradigma <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Desacuerdos dentro de los poderosos resultan en un aislamiento de los poderosos mas duros Los poderosos intentan sus ultimas tácticas, antes de reconocer que tienen que cambiar su política: a) por si mismo, o b) por la erosión total de sus pilares de apoyo y la presión de la sociedad <p>El publico</p> <ul style="list-style-type: none"> El deseo de un cambio es mas grande que el miedo de las alternativas La mayoría no confía en las justificaciones de los poderosos y en su demonización del movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> El movimiento logro un éxito importante El movimiento obtiene cambios importantes que incluyen un cambio del paradigma Reconocer el éxito del movimiento Crear y fortalecer organizaciones del movimiento para lograr otros objetivos de sub-movimientos Empoderamiento de activistas para la continuación de la lucha <p>Trampas</p> <ul style="list-style-type: none"> Aceptar concesiones demasiado menor y temprano Lograr reformas menores, y no un cambio social Activistas no reconocen el éxito de su movimiento por que los poderosos reclaman los cambios como suyos El proceso de la lucha final muchas veces no es muy visible. 	<p>El movimiento tiene un éxito por:</p> <ul style="list-style-type: none"> una confrontación fuerte y final la adopción de las demandas como demandas propias por los poderosos un proceso largo de atrición

Fase VIII – Consolidación del éxito y abordar nuevas luchas

Después de que el movimiento triunfe, bien por lucha confrontativa o por un debilitamiento a largo plazo de los poderosos, el movimiento necesita que su éxito sea implementado. La **consolidación del éxito y abordar nuevas luchas** (Fase VIII) es ahora la tarea del movimiento. Además, el éxito en el problema concreta solamente es un paso en el camino hacia una sociedad mas justa, sostenible, y mas democrática.

El Movimiento

El éxito del movimiento provee la oportunidad de avanzar ya mas, y demandar mas cambios relacionado con problemas similares. Sobre todo, el objetivo no solamente es una reforma, pero un cambio social fundamental y un “nuevo pensamiento”, un cambio del paradigma.

El movimiento tiene que:

- Implementar y expandir el éxito: Lo importante es seguir las políticas de los poderosos. Aunque públicamente han cambiado su política, muchas veces intentan no implementar compromisos, nuevas leyes, etc. El movimiento tiene que intervenir cuando detecta intentos de los poderosos de no implementar los cambios.
- Guardar de un contragolpe: especialmente éxitos obtenidos principalmente por el mecanismo de perturbación son difícil de consolidar: cuando baja la movilización muchas veces los poderosos intentan deshacer los éxitos.
- Continuar la lucha: la energía y el ímpetu por el éxito y la movilización del movimiento se puede utilizar para avanzar la lucha y trasladar la energía a nuevos movimientos o sub-movimientos y obtener mas éxitos. El objetivo principal es la lucha por una sociedad mas democrática y mas justa, y un cambio social fundamental.

Los poderosos

Aunque los poderosos públicamente cambian su política, y posiblemente reclaman la nueva política como suya para no reconocer el éxito del movimiento, este no significa un cambio honesto de sus intereses y opiniones. Es muy probable que intentan impedir la implementación de las nuevas políticas a través de la vía administrativa y/o intentar un contragolpe en un momento oportuno.

El publico

El publico adopta un nuevo consenso basado en las perspectivas del movimiento. No obstante, el nuevo consenso no es estable, y puede cambiar de nuevo con los contragolpes de los poderosos o movilizaciones reaccionarias como resultado del éxito del movimiento.

Objetivos

Los objetivos principales del movimiento son:

- reconocer el éxito y el papel del movimiento y celebrar los dos;
- monitorear la implementación de los éxitos obtenidos por los poderosos;
- guardar de contragolpes;
- mantener y fortalecer las organizaciones de base del movimiento para otras movilizaciones de los sub-movimientos o movimientos relacionados.
- Promover un cambio del paradigma que ha causado el problema, y un cambio social real.

Trampas:

Las trampas principales son:

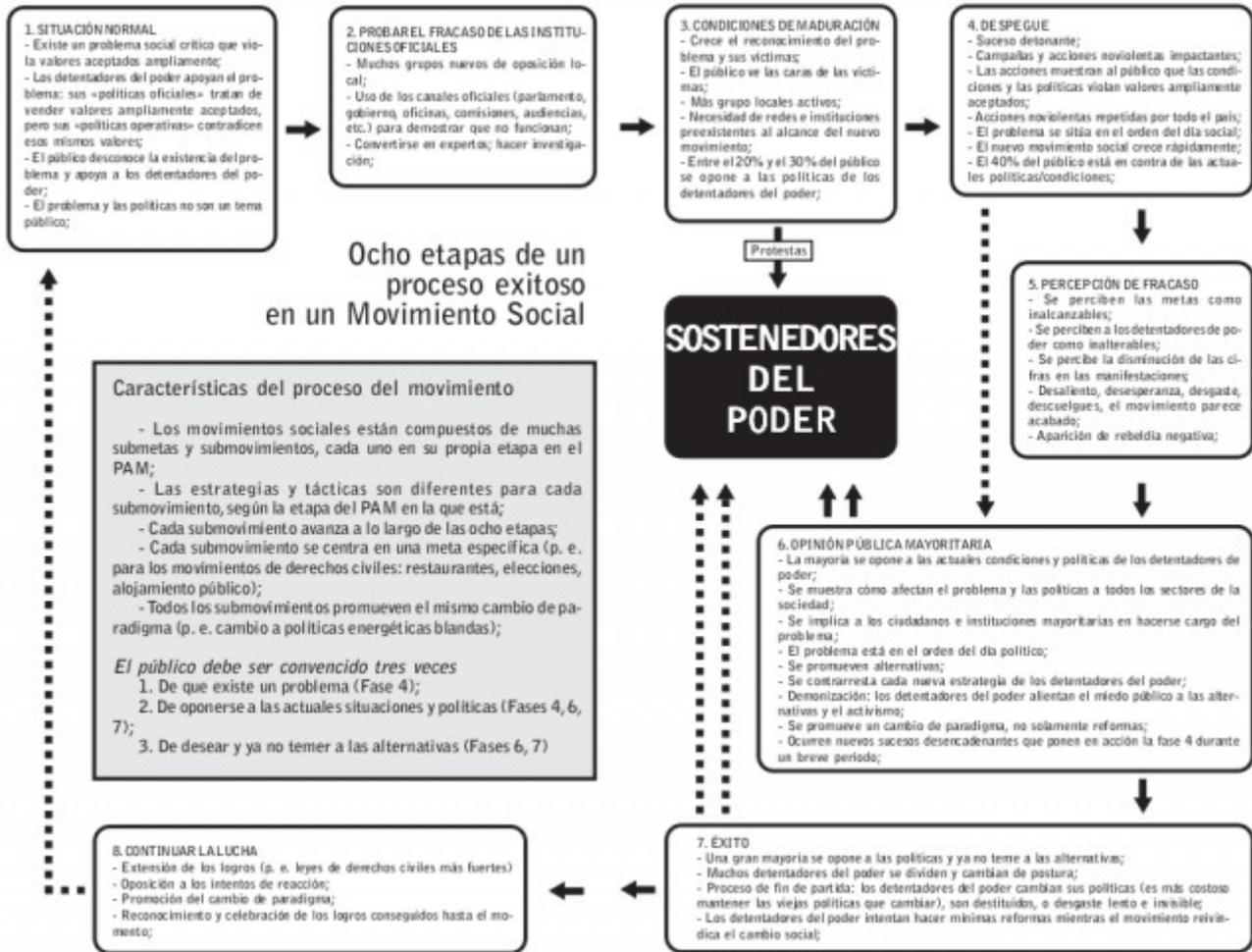
- Pensar que ya no es necesario continuar el movimiento antes de la implementación del éxito
- No guardarse de contragolpes
- Permitir que los poderosos reclaman el éxito como suyo.
- Aceptar concesiones menores y no trabajar por un cambio del paradigma.

Crisis

Aunque muchxs activistas abandonan el movimiento o se trasladan a otros movimientos en otras fases, este fase no termina hasta que los éxitos son implementados y el riesgo del contragolpe disminuye.

Resumen Fase VIII

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis condiciones para avanzar a la fase siguiente
<ul style="list-style-type: none"> • El movimiento tiene que proteger los éxitos y guardarse de un contragolpe • El movimiento traslada su enfoque a otros objetivos y sub-movimientos • El trabajo al largo plazo es lograr un cambio del paradigma 	<p>Roles: Reformista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar y aumentar los éxitos del movimiento • Minimizar las consecuencias negativas de contragolpes • Trabajar sobre otros objetivos en otras fases de los sub-movimientos <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoptan a las nuevas políticas y condiciones • Reclaman el éxito del movimiento como el suyo • Intentan contragolpes o impiden la implementación del éxito del movimiento a través de la vía administrativa <p>El público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopta un nuevo consenso social y el nuevo status quo • Los nuevos pensamientos y expectativas del público tienen un impacto en los movimientos del futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Guardar y expandir el éxito • Continuar la lucha promoviendo otros problemas y un cambio del paradigma • Reconocer y celebrar el éxito • Crear y fortalecer organizaciones de la base del movimiento para otras luchas <p>Trampas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr solamente reformas menores • Fracaso en el papel de guardar de contragolpes • La gente se desactiva por que piensa su apoyo ya no es necesario 	<p>Mientras muchxs activistas se trasladan a otros movimientos, el trabajo de la implementación y guardar el éxito continua indefinidamente. El impacto del movimiento en la sociedad continua y es mucho mas amplio que solamente el éxito en relación con el problema concreto.</p>



Los ocho fases del Plan de Acción del Movimiento según Bill Moyer

Los cuatro roles activistas

Lxs activistas tienen una gran variedad de tareas en las ocho fases de un movimiento social. No todas pueden ser hechas por el mismo tipo de persona, y típicamente se pueden identificar cuatro clases principales de activistas. Es necesario que todos trabajen eficientemente para que el movimiento tenga éxito. Obviamente, los cuatro roles activistas son un esquema simplificado, que representa cuatro roles idealizadas, y cada rol tiene una manera de actuarla de forma eficaz o ineficaz.

Durante el progreso del movimiento, el papel y la importancia de cada rol cambia continuamente, pero todos los roles son necesarios en cualquier momento del movimiento. Esta diversidad y complementariedad de los roles es una razón importante para coaliciones o alianzas formales o informales (véase también: Alianzas, coaliciones, redes), para que los roles se coordinan, intercambian sus perspectivas, y aprenden de los otros roles.

Cada persona en un movimiento posiblemente puede representar más que un rol, pero es poco probable que una persona puede representar todos los roles al mismo tiempo. No obstante, unx puede representar el rol del ciudadano en su barrio, el rol del rebelde en una acción directa no violenta, y el rol del agente del cambio social en su colectivo. Además es muy común que el rol preferido cambie durante el curso de la vida de unx activista.

Rebelde

El/la **rebelde** es la clase de activista que mucha gente identifica con los movimientos sociales. Lxs rebeldes son lxs que dicen “no” a las violaciones de los valores centrales de una sociedad, y no solamente lo dicen, pero lo personifican por sus acciones directas no violentas, por poner su cuerpo en la “línea de la batalla”. Lxs rebeldes muchas veces rechazan los canales establecidos por el sistema y promueven el uso de acciones creativas fuera de lo usual, de los canales establecidos del sistema.

De forma *eficaz*, lxs rebeldes sitúan el problema en la agenda política a través de sus acciones directas no violentas, acciones de la desobediencia civil o otras acciones no violentas creativas. Además, lxs rebeldes promueven la organización de la base y una democracia más directa, menos jerárquica, con asambleas y la toma de decisiones por consenso. Lxs rebeldes representan el aspecto más interesante y emocionante de un movimiento, y tienen una capacidad de atraer otras personas en busca de algo nuevo por sus acciones excitantes y creativas.

No obstante, lxs rebeldes pueden ser *ineficaces* al identificarse como una voz solitaria en el borde de la sociedad, representando el papel de militantes radicales. En este caso, sus tácticas cada vez más “radicales” ponen en riesgo el progreso del movimiento, y no son relacionadas con estrategias realistas. Este riesgo es especialmente alto durante la fase V, una sensación de fracaso, que especialmente existe dentro de lxs rebeldes. Se sientan como víctimas del sistema, con el resultado de que pueden actuar su rabia, sus agresiones, y pueden desarrollar una actitud sentenciosa y dogmática, combinado con un sentimiento de la falta de poder, de cualquiera oportunidad del éxito.

Los y las rebeldes son importantes en las fases III y IV, y después del suceso desencadenante, pero normalmente mayoritariamente se van a otros movimientos en maduración en la Fase VI o más tarde. No obstante, si la fase VII – el éxito – toma la forma de una confrontación dramática, lxs rebeldes de nuevo tienen un papel clave en las estrategias de la perturbación.

Reformista

El **reformista** a menudo es infravalorado en los movimientos, y muchxs activistas no lxs ven como aliadxs en el movimiento, por que quieren más que solamente reformas. Lxs reformistas normalmente encontramos en las organizaciones profesionales de la oposición, en las ONG o otras organizaciones del lobbying. Además, dentro de las profesiones de abogadxs, del trabajo social, y educativas existen muchxs reformistas que se involucran o apoyan al movimiento, pero también en otras profesiones relacionadas con el problema.

De forma *eficaz* lxs reformistas tienen un papel clave en unas fases del movimiento:

- demuestran el fracaso de los canales existentes en la fase II a través de su uso de los canales

establecidos del sistema;

- promueven soluciones alternativas durante las fases VI y VII del movimiento, y trabajan en la implementación del éxito del movimiento y guardan el éxito.

Sin embargo, de forma *ineficaz* lxs reformistas pueden poner en riesgo el éxito del movimiento, por ejemplo cuando creen en las instituciones o proponen reformas demasiado pequeñas para consolidar el éxito del movimiento. Por su papel en organizaciones profesionales de la oposición o ONG, existe el riesgo que se identifican más con los poderosos que con la base del movimiento (un riesgo especialmente del lobbying, que requiere pensar en las categorías de los poderosos para convencerlos – con el riesgo de empezar a *creer* en estas categorías). Muchas veces lxs reformistas dependen por su trabajo de las subvenciones del estado o de grandes fundaciones (extranjeros), que puede impedir su trabajo eficaz por el movimiento. Un otro riesgo de cualquiera organización es que el mantenimiento de la organización es más importante que el éxito del movimiento, que puede causar no solamente conflictos graves, pero también un papel ineficaz.

¿Reformistas ineficaces?

El movimiento lgbt en España – y más general en el mundo occidental – ha tenido un gran éxito: la despenalización de las relaciones homosexuales, el matrimonio entre personas del mismo sexo, y el acceso a las Fuerzas Armadas para personas lgbt son unos de los éxitos más importantes. ¿O no lo son?

Realmente depende mucho de nuestro punto de vista. Es cierto que la despenalización es un éxito importante, de que benefician todas personas lgbt. Pero desde una perspectiva más radical, antipatriarcal y de la liberación – es decir, de un cambio fundamental del sistema de género y la política de sexualidades – se puede cuestionar algunos de los éxitos del movimiento lgbt. ¿Los éxitos obtenidos por el movimiento lgbt – especialmente el matrimonio gay y el acceso a las FF.AA. – sirven para un cambio del paradigma del sistema patriarcal y heteronormativo? Realmente los veo como “*reformas menores*” que pueden ser más aceptable para los poderes, por que no cambian fundamentalmente el sistema, pero solamente incluyen un otro grupo de personas dentro de los grupos que tienen acceso a unos beneficios que el sistema ofrece a quienes aceptan sus normas y “*lo normal y aceptable*”³⁰. Desde este punto de vista, las organizaciones mainstream lgbt no han promovido un “*cambio del paradigma*” y por eso se puede argumentar que han asumido el rol del reformista de forma ineficaz.

Ciudadano

El punto de partida estratégico nº 2 dice que los movimientos sociales están en el centro de la sociedad. Además, el punto nº 5 dice que el objetivo principal del movimiento es el respaldo del ciudadano ordinario, que da poder a los que detentan el poder dándoles su consentimiento. Entonces, lxs ciudadanxs tienen un papel importante en cualquier movimiento. Bill Moyer dice: “*Una clave para el éxito del movimiento es ganar la mayoría de la opinión pública. Para hacerlo, lxs activistas y las organizaciones se tiene que percibir como 'buenxs ciudadanxs'*”³¹.

Lxs ciudadanxs eficaces sirven para que el movimiento:

- esta fundado fuertemente en el centro de la sociedad;
- esta legitimado como representante de la justicia social y de los valores centrales de la sociedad;
- esta (algo) protegido de las desacreditaciones por los poderosos.

Lxs ciudadanxs ineficaces todavía creen en las afirmaciones de los poderosos que ellos realmente actúan para el bienestar común y representan los valores de la sociedad. También son ineficaces (desde el punto de vista del movimiento) lxs ciudadanxs que practican y promuevan una obediencia ciega a las leyes y los poderosos como un deber o una cuestión de la moral.

La falta de lxs ciudadanxs en un movimiento es una deficiencia grave. Por ejemplo, sin lxs ciudadanxs es poco probable que el movimiento puede avanzar desde la fase I hasta la fase III – lxs ciudadanxs y

30 Andreas Speck: *Queer, antimilitarismo, y no violencia*, 2014

31 Bill Moyer: *The Practical Strategist*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1990

reformistas tienen un papel clave en fase II³². Además es poco probable que el movimiento llegue a la fase VI – convencer la mayoría. Lxs ciudadanxs representan la mayoría de la sociedad, que no significa que no pueden cambiar sus posiciones. Al contrario: ciudadanx es un rol, no una perspectiva política.

Agente del cambio social

El/la **agente del cambio social** es el cuarto rol y en cierta manera es el rol clave en cualquier movimiento. Mientras lxs rebeldes representan el aspecto que según de muchxs realmente representa lo que significa un movimiento social, y lxs reformistas hacen en trabajo “sucio” de la interlocución con los poderosos y el sistema, lxs agentes del cambio social tienen un rol menos visible, pero no obstante clave.

Lxs agentes del cambio social forman las nuevas organizaciones y redes del movimiento, desarrollan estrategias y crean alianzas y coaliciones. Pero sobre todo, lxs agentes del cambio toman una perspectiva del empoderamiento y de la educación. Entienden que el desarrollo de nuevas formas de la participación en el movimiento y sus organizaciones, y una democracia real en la sociedad, son los temas centrales de cualquier movimiento. Mientras lxs rebeldes muchas veces se limitan a decir 'no', a la oposición, y lxs reformistas tienen una cercanía a los poderosos por su perspectiva reformista, que incluye el riesgo que promueven y aceptan reformas menores, lxs agentes del cambio social promueven un cambio del paradigma de la sociedad y promueven soluciones alternativas.

No obstante, lxs agentes del cambio social también puede ser ineficaz al promover visiones utópicas o defender un único enfoque, pensando que son lxs unicxs que saben que hacer, y como avanzar el movimiento. Tiende también a ignorar las cuestiones y necesidades personales del resto de activistas.

Es normal que entre los cuatro roles existen ciertas tensiones y conflictos. Conflictos no son nada negativo. Realmente, un movimiento, una sociedad – y una persona – no puede avanzar en su pensamiento y desarrollo sin conflictos. Lo importante en el contexto de un movimiento social es navegar los conflictos de una manera constructiva, basado en la solidaridad y con el entendimiento que todxs trabajan o queremos el éxito del movimiento.

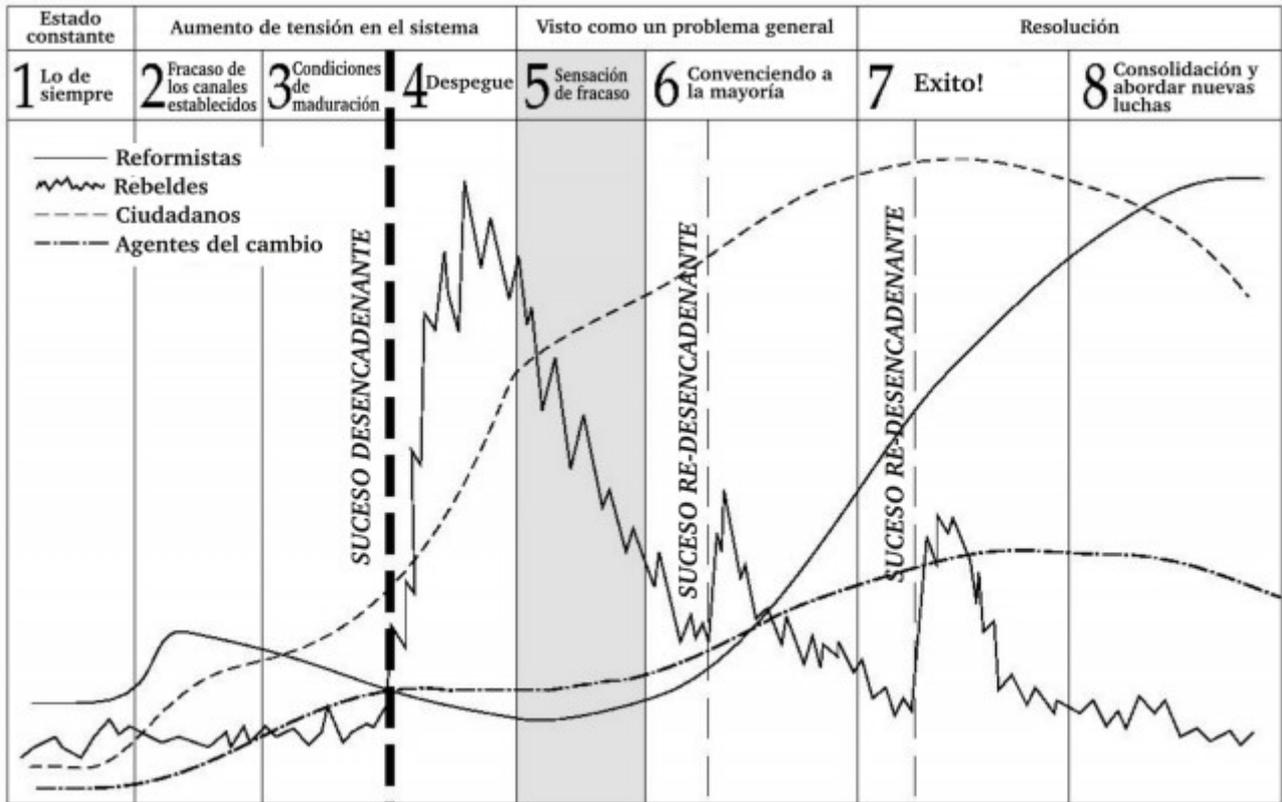
El concepto de los cuatro roles nos puede ayudar en entender los distintos papeles que tenemos en el mismo movimiento, para que desarrollamos la tolerancia necesaria para tratar de nuestros conflictos de forma constructiva. Es importante que tenemos debates – incluyendo debates difíciles y confrontativos – dentro de nuestros movimientos. Pero nunca deberíamos olvidar que nuestros oponentes no son los otros roles dentro de nuestro movimiento – tampoco cuando asumen su rol en una forma ineficaz – pero los poderosos.

32 Michael Friedrich y Andreas Speck: *Teststrecke Papenburg. Von der Unmöglichkeit, eine Bewegung zu erzwingen*. En: *graswurzelrevolution* n° 198, mayo de 1995

Los cuatro roles del activismo

según Bill Moyer: Plan de Acción de Movimientos

<p>ineficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ciudadanxs inocentes</i>: cree en las "políticas oficiales". Todavía no reconoce que los poderosos y las instituciones sirven a los intereses especiales de los elites al detrimento de lxs minoridades con menos poder o del bienestar común. - 0 - • <i>Super-patriotxs</i>: obediencia ciega a los poderes y al país. 	<p>eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • promueve valores, principios, símbolos positivos como la democracia, la libertad, la justicia, la noviolencia. • Ciudadanx normal. • Basado en el centro de la sociedad. • Protege a la carga de ser "forastero" o "caótico". 	<p>eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usa el sistema y las instituciones oficiales y mainstream como tribunales, parlamentos, consejos locales, corporaciones para que se adoptan los objetivos de los movimientos como leyes, normas, o sentido convencional. • Usa una variedad de métodos: lobbying, procesos jurídicos, referendos, manifestaciones oficiales, candidaturas políticas, etc. • Organizaciones profesionales de la oposición (OPOs) son los agentes principales del movimiento. • Perro guardián: monitorio de éxitos para asegurar y expandir el éxito y proteger al contragolpe. 	<p>ineficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Políticas realistas": Promueve reformas menores que podrían ser mas aceptable para los poderes. • Limitaciones de las OPO: patriarcal, liderazgo e estructura jerárquica de la organización; necesidades del mantenimiento de la organización reemplazan los objetivos/necesidades del movimiento; el poder dominante debilita la democracia dentro del movimiento y quitar el poder de la base. • Cooptación: lxs empleadxs de las OPO se identifican mas con los poderes oficiales que con la base del movimiento. • No promueven un cambio del paradigma.
<p>ineficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • en contra de valores compartidos mayoritariamente, cualquiera autoridad, organización, reglas y estructuras. • Identidad de si mismo como militante radical, la voz soltera al margen de la sociedad. • Cualesquiera medias necesarias: especialmente tácticas perturbadoras, daños a propiedades y violencia en contra de personas cuando sería "necesario". • Tácticas sin estrategias realistas. • Aislado de la base de la mayoría del movimiento. • Actitud de la víctima: rabiosx, agresivx, sentenciosx, dogmáticx, sin poder ... • "Políticamente correcto", verdad absoluta, superioridad moral. • Estridente: actúa por fuertes emociones, necesidades y libertades personales, independiente de las necesidades del movimiento. 	<p>Ciudadanx Rebelde</p> <p>eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protesta: Dice "NO!" a violaciones de valores positivos y democráticos. • Acción directa noviolenta y actitud noviolenta, incluyendo la desobediencia civil. • Propósito: poderes y instituciones oficiales. • Pone las problemas y políticas a la luz publica y a la agenda. • Interesante, valiente, arriesgado. 	<p>Reformista Agente del cambio</p> <p>eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • El poder de la gente: Educar, convencer, involucrar la mayoría de lxs ciudadanxs normales y de la sociedad en el proceso del cambio social. • Organizaciones, redes, y activistas de la masa y de la base. • Pone las problemas en la agenda política. • Promueve estrategias y tácticas para comenzar un movimiento social del largo plazo. • Papel educativo: empodera la base. • Crea organizaciones permanentes y apoya a las activistas. • Promueve alternativas y un cambio del paradigma. 	<p>ineficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utópico: Promueve visiones de la perfección o vive alternativas aislado de la lucha practica y social. • Promueve solamente reformas menores. • Liderazgo del movimiento y estructuras patriarcales en las organizaciones, jerarquía opresiva. • Visión del túnel: promueve solamente una estrategia mientras se opone a todxs que implementas otras. • Ignora los problemas y las necesidades personales de lxs activistas.



Los cuatro roles activistas — participación

Adaptado de Moyer, Bill: *The Practical Strategist*. San Francisco: Social Movement Empowerment Project, 1990

2.3 Los 5 mecanismos causales del cambio social

Mientras el *Plan de Acción de Movimientos* (PAM) nos provee con una vista de movimientos al largo plazo, no nos dice mucho sobre que mecanismos un movimiento tiene que activar para logra a sus objetivos. Solamente obtener el apoyo de la mayoría de lxs ciudadanxs de un país muchas veces no es suficiente, como hemos visto muchas veces. Aunque para un movimiento es necesario llegar a la fase VI del PAM, el proceso de mover desde la fase VI – el convencimiento de la mayoría – a la fase VII – el éxito real – es complejo y depende de muchos factores.

Felix Kolb, activista y investigador de movimientos sociales alemán, ha investigado varios movimientos sociales para analizar que mecanismos han activado para lograr al éxito, para tener un impacto o una incidencia política. Ha identificado cinco mecanismos del éxito, que se tiene que activar en combinación para tener un impacto. Estos cinco “mecanismos causales del cambio social” son³³:

El mecanismo de la perturbación

El mecanismo de la perturbación – de acciones perturbadoras masivas y prolongadas que contribuyen a un sentimiento de una crisis política – sin dudas puede tener un papel importante. Este mecanismo no refiere a movilizaciones legales, a grandes manifestaciones, pero a acciones al margen o fuera de la ley, como acciones masivas de la desobediencia civil, ocupaciones, el boicot masiva y prolongada (como el boicot del transporte publico de Montgomery en EE.UU.), hasta disturbios.

Ya en 1994 Si Kahn escribió que “*marchas y piquetes ya no asustan a nadie, si no representan y son símbolos de otros tipos del poder. En su esencia, marchas y piquetes son armas sociales; son unas apelaciones a la sociedad basado en la suposición que la sociedad tiene una conciencia y va a actuar cuando se señalan una injusticia.*”³⁴

Durante la jornada inaugural del Foro Social Mundial 2004 en la ciudad de Mumbai en la India, Arundhati Roy dijo: “*Fue maravilloso que el 15 de febrero del año pasado, en una espectacular demostración de moralidad pública, 10 millones de personas en cinco continentes marcharan contra la guerra. Fue maravilloso, pero no fue suficiente. El 15 de febrero cayó en fin de semana. Nadie tuvo que perder un día de trabajo. Las protestas de vacaciones no paran las guerras*”³⁵.

=> explicar como funciona el mecanismo: crear disenso entre los elites, cuestionar su poder y control

Pero el mecanismo tiene sus limitaciones. No es fácil organizar y mantener una movilización masiva y prolongada de acciones perturbadoras que es necesario para crear un sentimiento de una crisis y activar el mecanismo. Además, el mecanismo de la perturbación se puede activar solamente cuando también existen ciertas condiciones, como *oportunidades políticas*, o el movimiento es capaz de generarlas.

Otra limitación importante es que un éxito obtenido principalmente a través del mecanismo de la perturbación no es sostenible. Cuando baja la movilización y con ella la perturbación, muchas veces los poderes deshacen el éxito del movimiento.

El mecanismo de la preferencia publica (opinión publica)

Este mecanismo refiere a la opinión publica en favor o en contra de los objetivos de un movimiento. El imagen de la democracia es que los poderes (los gobiernos) hacen lo que la mayoría quiere – siguen de la opinión publica. Pero probablemente todxs tenemos la experiencia que no siempre funciona así. La realidad es mucho mas compleja.

Es importante ser consciente que la opinión publica tiene dos aspectos: el contenido de la opinión – que

33 Felix Kolb: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements*. Campus, Frankfurt y Nueva York, 2007

34 Si Kahn: *How People Get Power*. NASW Press, Washington DC, 1994

35 Arundhati Roy: *Una arma que hay que afilar*. En: *Disenso* no 43, abril de 2004, <http://www.pensamientocritico.org/aruroy0504.htm>

piensa la mayoría – y la importancia del tema. Lo podemos sistematizar en la forma siguiente:

		Importancia del tema	
		Baja	Alta
Preferencia publica	En favor de los objetivos del movimiento	La opinión publica no importa. El éxito del movimiento depende de otros factores	La opinión publica es influyente. Hay una posibilidad alta del éxito.
	Oponiendo los objetivos del movimiento	La opinión publica no importa. El éxito del movimiento depende de otros factores	La opinión publica es influyente. Hay poca posibilidad del éxito.
	No hay	La opinión publico no tiene ninguna relevancia para el éxito del movimiento	

Opinión publica, objetivos del movimiento, y posibilidad del éxito del movimiento (Kolb, 2007)

La preferencia publica en si mismo normalmente no es suficiente para el éxito, pero puede activar otros mecanismos y/o contribuir a la creación de oportunidades políticas, como conflictos dentro del los elites o una desestabilización electoral.

El mecanismo del acceso político

Este mecanismo refiere al sistema política, a la “*intersección estado-movimiento*”, y si es fácil el acceso o no. Incluye la presencia de activistas del movimiento (o personas cercanas al movimiento) dentro de las instituciones del estado, tanto la legislativa como la ejecutiva o la judicial.

Además refiere a la preferencia de lxs votantes en elecciones parlamentarios, o mas concreto a la fragilidad de los resultados, y entonces la necesidad de lxs candidatxs a hacer promesas al electorado que posiblemente luego se tiene que implementar.

Esto mecanismo tiene sus limitaciones y riesgos. Ante de todo, la presencia de activistas del movimiento o personas cercanas al movimiento dentro de las instituciones de estado en si mismo no necesariamente tiene un impacto. Un riesgo es que el estado puede ofrecer posiciones y concesiones menores para pacificar el movimiento.

Un éxito que es el resultado de este mecanismo también puede llegar muy tarde – posiblemente anos después de una movilización de un movimiento – que lo hace difícil realmente atribuir el éxito al movimiento.

El mecanismo jurídico

Este mecanismo esta relacionado con el uso de litigaciones o otros procesos jurídicos por el movimiento. El impacto es usualmente limitado, pero puede contribuir al éxito del movimiento.

El mecanismo jurídico tiene tres limitaciones inherentes en el sistema jurídico: la limitación del marco jurídico y la dificultad de formular un objetivo dentro de un marco de derechos constituciones, la falta de una independencia política real del sistema jurídico, y la falta del poder de implementación por el sistema jurídico.

Litigaciones dependen de leyes favorables, y sin ellas es poco probable que una litigación tiene éxito. Además, la independencia política del lxs jueces es mayor si hay un conflicto dentro de los elites sobre el tema, que aumenta la posibilidad de un éxito.

El mecanismo de la política internacional

Nuestros estados no existen en un mundo aislado, pero son parte de relaciones, instituciones, y tratados internacionales, incluyendo tratados sobre derechos humanos o sociales.

A veces es posible activar el mecanismo de la política internacional en una situación en donde no existen

oportunidades políticas al nivel nacional.

Los cinco mecanismos y el contexto político de un movimiento

Que mecanismos un movimiento puede activar depende de múltiples factores. La movilización, los objetivos, las estrategias y las tácticas del movimiento son factores importantes, que son relacionados con ciertas condiciones políticas, o *oportunidades políticas*. Estas incluyen la opinión pública, conflictos internos dentro de los elites, la estructura política y su accesibilidad, las ventanas de oportunidades para reformas, y la inestabilidad de las preferencias electorales, entre otras.

=> explicar un poco las oportunidades políticas

Las oportunidades políticas no son fijas – es decir que no las existen o no, y el movimiento no puede hacer nada si no existen. Como hemos visto, el movimiento tiene la capacidad – y realmente es una de las tareas principales de cada movimiento – de influir y cambiar la *opinión pública* a través de su movilización, en sus dos aspectos, la importancia del tema y la opinión sobre el tema. Además, el movimiento puede crear un *conflicto dentro de los elites*, por ejemplo convenciendo un parte del elite que realmente hay un problema, o al menos cambiar su “calculación de los beneficios”, es decir que un parte del elite realiza que continuar con la política al fin es mas costoso que cumplir (parcialmente) con las demandas del movimiento. También, la *inestabilidad de las preferencias electorales* puede ser resultado del trabajo del movimiento, por ejemplo cuando grupos cruciales cambian sus preferencia electoral como resultado de la movilización del movimiento.

Ventanas de oportunidades para reformas son lo mas difícil de crear por un movimiento. Muchas veces estas ventanas son resultado de algo que pasa en el mundo – los catástrofes de Tschernobyl y Fukushima han creado ventanas de oportunidades de reformas para el movimiento contra la energía nuclear, pero su capacidad de usarlas dependía mucho de su estado de movilización y de la fase del PAM del movimiento en un país. La diferencia entre Alemania y el Reino Unido muestra este aspecto.

=> explicar

El trabajo del *organizing*, del análisis y de “estrategizar”, es identificar las oportunidades políticas y desarrollar las estrategias adecuadas para hacer uso de una combinación de los cinco mecanismos causales del cambio social.

2.4 Consecuencias para nuestro activismo

El Plan de Acción de Movimientos y los cinco mecanismos causales del cambio nos sirven como guías cuando nos organizamos y cuando desarrollamos nuestros objetivos, estrategias, y tácticas. Mientras la miradas del PAM y de los cinco mecanismos son distintas, se complementan y nos ayudan en los distintos pasos de la espiral del organizing.

Por ejemplo, cuando nuestro análisis muestra que hay ciertas oportunidades políticas, pero que la importancia del tema en el público es muy bajo y además en oposición a nuestros objetivos, posiblemente una estrategia perturbadora puede ser contra-productiva. ¿Porque? Al primero, probablemente es difícil obtener una movilización masiva sobre el tema si no es un tema importante para la mayoría de la población. Además, unas movilizaciones masivas para acciones de desobediencia civil o de acciones directas probablemente van a aumentar la importancia del tema – no necesariamente favorable. Si es posible activar otros mecanismos que no dependen de la opinión pública, posiblemente hay una opción del éxito.

=> Y que pasa con la perspectiva revolucionaria?

=> mecanismos mas relevantes: mecanismo de perturbación masiva y preferencia pública.

3. Organizing

*La libertad es un "habito de resistencia"
un gusto adquirido a decir "no" a la injusticia
un reflejo condicional
de ayudar a otrxs
de levantarse y expresarse*

*La libertad no es
el puerto seguro
al fin del viaje*

*La libertad es el viaje en si mismo
cada día de nuestras vidas
cada paso del camino.*

Si Kahn³⁶

Todxs tenemos experiencia del *organizing*, no es una ciencia que tenemos que estudiar en la universidad, pero hay algunas sistematizaciones basadas en experiencias concretas que pueden ayudarnos.

3.1 El concepto del *organizing*

Organizing, o *Community organizing* (organización comunitaria) es un concepto que viene de los Estados Unidos.

[Origen del "organizing"]

"Organizing", como dice Si Kahn, un organizador con una larga trayectoria de experiencia en el sur rural de los Estados Unidos, nos alerta a dos aspectos cruciales del activismo:

36 *Freedom is a "habit of resistance"
an acquired taste for saying "no" to injustice
a conditional reflex
for helping others
stand up and speak out*

*Freedom is not
the safe harbour
at the end of the journey*

*Freedom is the journey itself
every day of our lives
every step of the way
Si Kahn*

“(1) el hecho que trabajamos colectivamente para resistir a dominación, pero que este trabajo conjunto se basa en un análisis del contexto social, cultural, y político en que estamos trabajando y

(2) que es muy importante que empezamos el trabajo del organizing en exactamente el lugar psíquico, de experiencia y ideológico en que esta la gente – y no en el lugar en donde nosotros queremos esta la gente”³⁷.

Obvio? Si, pero en demasiadas ocasiones nos olvidamos de este, y planificamos nuestras campañas y sus estrategias basadas en donde nosotros queremos esta la gente – con consecuencias fatales. Como dice Saul Alinsky: *“Resulta doloroso aceptar el simple hecho de que uno empieza desde donde se encuentra, de que debe liberarse de la telaraña de ilusiones que teje respecto a la vida. La mayoría de nosotros vemos el mundo como nos gustaría que fuese, y no tal y como es. El mundo ideal puede encontrarse cualquier tarde en la tele, en la sucesión de programas donde el bueno siempre gana; hasta las noticias de la noche, cuando de repente nos sumergimos en el mundo tal y como es.”³⁸*

Que significa eso? Por ejemplo, cuando queremos trabajar contra el reclutamiento militar de jóvenes tenemos que pensar en *“¿por que lxs jóvenes se interesan en alistarse?”*. Cuando empezamos nuestro trabajo con propaganda y argumentos antimilitaristas, es poco probable que llegamos a lxs jóvenes en riesgo de reclutamiento. Sus problemas son otras. Empezar en el lugar donde esta la gente significa en este caso hablar sobre las oportunidades que supuestamente ofrece el ejercito, y contrastarlas con las realidades. Significa que nos interesan sus problemas, sus objetivos que quieren satisfacer con alistarse, sus dudas y esperanzas. Significa que lo primero es construir colectivos de jóvenes que cuestionan el reclutamiento basado en el apoyo mutuo, el empoderamiento, y un entendimiento de su situación real, y no intentar convencer o reclutar dentro de lxs jóvenes para nuestra cosa antimilitarista.

Este no es decir que no hay un lugar para propaganda antimilitarista – claro que hay, y también es crucial. Pero mientras el lugar de la propaganda antimilitarista es el discurso publico, el discurso del trabajo contra el reclutamiento de jóvenes tiene que ser otro.

En su introducción a la publicación en castellano del libro de Saul Alinsky, el famoso organizador de los Estados Unidos e visto como fundador del concepto del *community organizing*, “Tratado para radicales”, Maribel Casas y Sebastian Cobarrubias explican los principios de la perspectiva del *community organizing* en la forma siguiente:

1. Se parte de una serie de personas con lazos entre sí, por compartir un espacio común de interacción cotidiana, siendo este componente territorial el factor de unión. El *community organizing* trabaja en contextos donde no hay una comunidad como tal, pero sí existe un territorio compartido por diferentes organizaciones, grupos étnicos, religiosos, etc. Parte del arduo trabajo del *community organizing* es lograr cuajar estas multiplicidades y divisiones.
2. Se establecen una serie de demandas concretas realizables a corto plazo. A la vez, se mantiene una noción de cambio social estructural y multi-escalar, donde se relacionan temas económicos, raciales, de género, etc.
3. El énfasis se pone en el proceso, no sólo en las metas de una lucha particular: se tiene muy presente la importancia del proceso de empoderamiento, y de movilización por las necesidades y derechos de cada uno, generando líderes del cambio social donde antes había impotencia y desconexión.³⁹

Pero organizing es sobre mas. Es sobre estrategias y tácticas, sobre alianzas y el desarrollo de otras formas de poder (poder-con, poder-para).

37 Chandra Talpade Mohanty: *Survival Is Not an Academic Skill*. In: *Si Kahn: How People Get Power*, 2nd edition, NASW Press, Washington DC, 1994

38 Saul Alinsky: *Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos*, Traficantes de Sueños, Madrid, 2012

39 Maribel Casas y Sebastian Cobarrubias: *Introducción. Community Organizing: el legado de Alinsky en la cultura política estadounidense*. En: Saul Alinsky: *Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos*, Madrid, 2012

Saul Alinsky: Tratado para radicales

El "Tratado para radicales" es la obra tardía del organizador comunitario Saul Alinsky, y su último libro, publicado en 1971, poco antes de su muerte. Su meta en *Tratado para radicales* era crear una guía para los futuros organizadores de comunidades para utilizar en la unión de las comunidades de bajos ingresos, con el fin de darles la posibilidad de lograr la igualdad social, política y económica, desafiando a los organismos que promovieron su desigualdad. Dentro de la obra, Alinsky compila las lecciones que había aprendido a través de sus experiencias personales sobre organización comunitaria que abarcan desde 1939 hasta 1971 y dirigiendo estas lecciones a la nueva generación de radicales de esa época.

A través de un proceso que combina esperanza y resentimiento, el organizador comunitario trata de crear un "ejército de masas" que trata de fichar el máximo número de reclutas de organizaciones locales, iglesias, servicios comunitarios (incluidos, los de salud), sindicatos, bandas de barrio e individuos. Alinsky proporciona en el libro una serie de 11 reglas, que deben ser adaptadas a la vida real y a las situaciones concretas.

Regla 1: El Poder no es solo lo que tienes, sino lo que tus oponentes creen que tienes. Si tu organización es pequeña, oculta tus números en la oscuridad y arma barullo, para que todo el mundo crea que tienes más seguidores de los que tienes.

Regla 2: Nunca vayas más allá de la experiencia de tu gente. El resultado es confusión, temor y repliegue.

Regla 3: Siempre que sea posible, ve más allá de la experiencia de tu oponente. Así le causarás confusión, temor y repliegue.

Regla 4: Provoca el que tus oponentes no vivan a la altura de su propio libro de reglas. "Puedes destruirlos con esto, ya que no podrán seguir obedeciendo sus propias reglas, así como la iglesia cristiana no vive a la altura del cristianismo".

Regla 5: El ridículo es la más potente arma del hombre. Es difícil contraatacar el ridículo, y enfurece a la oposición, que después tiene una reacción que te favorece.

Regla 6: Una buena táctica es aquella que divierte a tu propia gente. "Si tu gente no se lo está pasando muy bien, hay algo que falla en tu táctica".

Regla 7: Una táctica que se alarga demasiado, se convierte en una lata. El compromiso se transforma en algo ritual, cuando la gente se interesa en otros asuntos.

Regla 8: Mantén la presión. Usa diferentes tácticas y acciones y usa los sucesos del periodo en tu provecho. "La premisa mayor de las tácticas es el desarrollo de operaciones que mantendrán una presión constante sobre la oposición, que le llevará a reaccionar a favor tuyo".

Regla 9: La amenaza es más terrorífica que el hecho en sí. Cuando Alinsky deja caer que un gran número de pobres iban a encerrarse en los aseos del aeropuerto O'Hare, las autoridades municipales de Chicago rápidamente aceptan un compromiso a largo plazo para organizar los guetos. Imaginaban a cientos de pasajeros saliendo de los aviones y encontrándose los aseos ocupados. Después imaginaban el bochorno internacional y el daño a la reputación de la ciudad.

Regla 10: El precio de un ataque exitoso es disponer de una alternativa constructiva. "Evita ser atrapado por un oponente o un entrevistador que dice: Eso está bien, pero ¿y tú que harías?"

Regla 11: Escoge el objetivo, congélalo, personalízalo, polarízalo. No intentes atacar empresas o administraciones abstractas. Identifica un responsable individual. Ignora los intentos de desplazar o dispersar la responsabilidad

Según Alinsky, la principal tarea del activista u organizador es acosar a un oponente hasta que reaccione "El enemigo adecuadamente agujoneado y guiado en su reacción será tu mayor fortaleza".

Saul Alinsky: Tratado para radicales: Manual para revolucionarios pragmáticos, Traficantes de sueños, Madrid, 2012

Una crítica de las “reglas para radicales”

Las 11 reglas para radicales de Saul Alinsky tienen unas perspectivas importantes y interesantes, pero también incluyen otras que requieren un análisis crítico. Además, en su libro “tratado para radicales” hay unas cosas que requieren una respuesta crítica.

=> la mejor táctica es la táctica que funciona → Salinsky rechaza la ética como criterio de valoración de tácticas, que es cuestionable => resultados empíricos de Erica Chenoweth y otros: el uso de violencia hace más probable una guerra civil o régimen no-democrático después un éxito del movimiento (y además es menos probable el éxito! Podemos decir que es una táctica que no funciona!)

El ejemplo de Alinsky sobre el “blackmailing” o uso de informaciones comprometidas: distinguir entre éxito al corto y largo plazo.

=> Personalizar el problema: si en referencia a las víctimas – hacer visible las víctimas no solamente como estadísticas pero como personas y individuos. Pero lo problemático es hacerlo en relación con los oponentes. Es justo personalizar? En que forma? Si, responsabilidad personal, pero no hacer la persona un enemigo. Proteger la dignidad personal también del oponente.

También dinámica del conflicto: demasiada exposición de personas puede hacer más difícil una negociación y un compromiso.

3.2 Poder y empoderamiento social

»El Estado es una condición, una cierta relación entre seres humanos, una forma de comportamiento humano; que destruimos estableciendo otras relaciones, comportándonos de manera diferente, con uno y con el otro.«— Gustav Landauer⁴⁰

Movimientos sociales o campañas de movimientos tienen como objetivo cambiar la sociedad – o posiblemente hasta la revolución. En su camino es muy probable que se enfrentan con las estructuras del poder que quieren prevenir el cambio. Un entendimiento de poder – de las distintas formas y expresiones de poder – es crucial para cualquier movimiento para un cambio social.

La mayor parte de la gente tiene unos suposiciones sobre poder. El poder está colocado en el gobierno (que puede ser elegido democráticamente o no), en las corporaciones grandes y multinacionales, en la prensa, en las instituciones internacionales, para mencionar solamente unos. Saul Alinsky, el gran organizador estadounidense, escribió en su obra principal “*Tratado para radicales*”: “*Mi objetivo es sugerir cómo organizarse de cara al poder: cómo obtenerlo y cómo usarlo. Defenderé que cuando el uso del poder no supone una distribución equitativa de los medios de vida para todas las personas, ha llegado el final de la revolución y comienza la contrarrevolución.*”⁴¹ Todas estas respuestas incluyen algo de la verdad, pero ¿como se ejercen su poder? ¿De donde viene?

Este artículo tiene como objetivo explorar un entendimiento noviolento de poder, las formas del poder a que se opone la noviolencia, pero también las formas y expresiones del poder que quiere crear y promover. Por qué se necesita poder para un cambio social – un cambio revolucionario. Claridad sobre las formas del poder a que nos oponemos y sobre las formas del poder que queremos puede ayudarnos a evadir la “trampa del poder” de la recreación de estructuras de dominación después de la derribada de las poderes de hoy.

Una teoría del poder

Cuando hablamos del poder, en la mayoría de los casos referimos a algo que se puede llamar **poder-sobre**, el poder de los gobiernos o corporaciones (o de otras estructuras de poder como el patriarcado o heteronormativismo) para imponer sobre nosotros que consideran conveniente.

Pero el **poder-sobre** es solamente una forma del poder. Hay otras, y una categorización de otras formas del poder usada frecuentemente incluye *poder-con*, *poder-en-relación-con* (o *poder-para*), y *poder-dentro*⁴².

40 En: Martin Buber, *Caminos de Utopía*. Fondo de Cultura Económica, México, 1991

41 Saul Alinsky. *Tratado para radicales*. Traficantes de Sueños, Madrid, 2012

42 Véase, por ejemplo: Lisa VeneKlasen con Valerie Miller: *Un Nuevo Tejido del Poder, los Pueblos y la Política. Guía de Acción para la Incidencia y la Participación Ciudadana*. World Neighbours & Asia Foundation, 2002

Poder-dentro: El poder dentro es relacionado con el sentimiento de una persona sobre su valor propio y conocimiento propio. Además es la capacidad de imaginar y tener esperanza. A un lado significa comprender la propia situación de adaptación, dependencia y opresión y el querer salir de ella. También significa el convencimiento de que cada persona tiene la posibilidad de influenciar su situación de vida y de cambiarla. Desarrollar y reconocer su propio poder-dentro es un parte crucial de cualquier proceso del empoderamiento.

Poder-con es relacionado con encontrar una base común con otra gente y la creación de una fuerza colectiva. Nace la conciencia de no ser la única persona afectada por una situación sino que también otrxs viven la misma experiencia. De esto se puede llegar al entendimiento que unx no tiene la culpa de su destino, sino que muchas veces es el efecto del modelo político o estructural. Ese entendimiento y la cooperación en el grupo puede reforzar considerablemente el sentimiento de valor propio. Así no cada quien solo tiene que buscar caminos para manejar la situación, sino que se puede luchar juntxs para un cambio. El grupo da la opción de juntar capacidades y conocimientos y de apoyarse mutuamente. Las campañas y los movimientos pueden continuar aún cuando algunas personas se dediquen a otros asuntos. Poder-con es relacionado con el poder de los numerosxs, el poder colectivo que creamos cuando nos juntamos con otrxs, cuando formamos organizaciones, redes, y coaliciones.

Poder-en-relación-con (poder-para) refiere a nuestros objetivos y a las relaciones con los poderes dominantes. Es el poder para lograr ciertos objetivos y abre la posibilidad a la acción colectiva por el cambio social⁴³ Se trata de la pregunta: "¿Qué ventajas tiene un movimiento no violento frente a las políticas inalterables y corporativas del poder institucional?"⁴⁴

Cualquier movimiento no violento tiene que crear procesos del empoderamiento que desarrollan y fortalecen esas formas del poder para confrontar que se entiende normalmente cuando hablamos sobre poder: *poder-sobre*.

Confrontando *poder-sobre*

Poder-sobre – o simplemente poder – como entendido por la mayoría de los movimientos no violentos es nada estático. Un gobierno no tiene el poder solamente por qué es el gobierno – no importa si es una dictadura militar. La persona o grupos de personas en el poder – los gobiernos – no tienen mas poder en si mismo que cualquier otro ser humano. Si eso es el caso, el poder tiene que venir del fuera de la persona (o grupo de personas), como explica Gene Sharp.⁴⁵

Fuentes de poder

Si el poder no es intrínseco en los elites políticos, tiene que venir de otras fuentes externas. Estas fuentes externas incluyen la autoridad (la aceptación por parte de la gente del derecho de los elites a ordenar), recursos humanos (lxs seguidores del elite con sus conocimientos y habilidades), factores intangibles (como consideraciones psicológicas y acondicionamiento ideológico), recursos materiales y el tipo y el alcance de las sanciones disponibles a los poderes. Estos fuentes del poder en su turno dependen de la obediencia y cooperación de la gente. La relación entre el orden y la obediencia es interactiva, y el poder-sobre solamente se puede ejercer con el cumplimiento pasivo o activo de lxs subordinadxs. O, como lo expresa Sharp: "Un análisis mas detallado de la fuentes del poder de lxs gobernantes indicara que las dependen íntimamente de la obediencia y cooperación de lxs súbditxs."⁴⁶

Seria demasiado simplicista decir que la gente obedece solamente por el miedo de las sanciones – sanciones legales como multas o condenas de prisión, la amenaza de violencia, o la muerte. Mientras podría ser la razón dominante en dictaduras extremadamente violentas, generalmente otras razones son mas importantes para el cumplimiento. Costumbre (o tradición) posiblemente es una razón mucho mas importante – estamos acostumbrado a obedecer (generalmente), y sin ser retado sobre nuestra obediencia no vemos ninguna razón por que no obedecer.

43 Véase: Julia Kraft y Andreas Speck: *Noviolencia y Empoderamiento Social*. 2001, <http://andreasspeck.info/es/contenido/noviolencia-y-empoderamiento-social>

44 Howard Clark: *More power than we know*. Peace News No 2422, February 1998

45 Gene Sharp: *Social Power and Political Freedom*, Porter Sargent Publishers, Boston, 1980

46 Gene Sharp: *The Politics of Nonviolent Action, Part One: Power & Struggle*, Porter Sargent Publishers, Boston, 1973

Una tercera razón podemos llamar “obligación moral”: por los valores sociales o religiosos nos sentimos obligados moralmente (no necesariamente legalmente) a obedecer, para no desviarnos de las normas y vías aceptadas en la sociedad. Eso tiene mucho de ver con el “poder-invisible” (véase abajo).

Muchas veces cooperar con el poder podría ser en nuestro interés propio. Hay algo de ganar de la cooperación – reputación, beneficios monetarios, o la obtención de una pequeña cantidad de poder. Posiblemente nos identificamos con los poderes, y por eso obedecemos, o no vemos la cosa como algo importante.

Y por fin posiblemente nos falta la confianza propia, y nos sentimos impotente (una falta de *poder-dentro*). Este no es decir que siempre es fácil desobedecer. Estamos parte de una red de relaciones y estructuras de poder que muchas veces – supuestamente – nos dejan pocas opciones excepto obedecer. ¿Como podemos desobedecer al capitalismo cuando tenemos que ganar dinero para satisfacer nuestras necesidades básicas? Mientras una desobediencia total muchas veces nos aparece imposible, frecuentemente hay distintos niveles del cumplimiento con las demandas del poder-sobre, que podemos usar para crear resistencia.

Un movimiento social con el objetivo del cambio social – y no solamente de sustituir un gobierno por otro – tiene que tratar esas razones del cumplimiento con el poder-sobre para retar las relaciones del poder y crear distintas formas del poder como movimiento social.

Poder visible, oculto, y invisible

Puede ser útil mirar al poder-sobre también desde otra perspectiva que es de una manera relacionada con las fuentes del poder. Podemos llamarlas las “dimensiones” o “niveles” del poder-sobre.

Poder visible

Poder-sobre puede ser muy visible. Incluye las normas formales (la constitución de un país o de una organización, leyes) que podrían establecer relaciones del poder-sobre, estructuras, etc. Además incluye la amenaza de sanciones, tanto de sanciones legales como amenazas conocidas por ejemplo de detenciones arbitrarias, tortura, etc, que son diseñadas para prevenir a la gente que afirman sus derechos.

Poder oculto

Poder-sobre también puede ser oculto en el sentido que no es necesario tomar decisiones que son obvias y que podrían exponer el poder. Un ejemplo es el poder de fijar la agenda: que cosas son suficientemente importantes en una sociedad para ser debatidas en el lugar donde se toman decisiones. Quien lo decide? Puede ser relacionado con el control de los medios de la comunicación (que tienen un papel importante en fijar agendas), pero además con las decisiones sobre quien participara en la discusión de ciertas cosas, y la toma de decisiones formales. Mientras el proceso de la toma de decisiones puede aparecer democrático, el poder-sobre se ejerce a través de dejar ciertos temas fuera de la agenda o de excluir los grupos más afectados de la participación en la toma de decisiones.

Poder invisible

Poder-sobre también puede ser completamente invisible. Lo mantienen fuera de la mente y conciencia incluyendo de los más afectados. Por influir como individuos piensan sobre su lugar en el mundo, este nivel del poder-sobre contribuye a moldear las creencias de la gente, su sentimiento de sí mismo, su aceptación de su supuesta superioridad o inferioridad.⁴⁷

De muchas maneras el poder-invisible es estrechamente relacionado con que Johan Galtung llama la “violencia cultural”⁴⁸, que sirve como legitimación tanto de la violencia personal como de la violencia estructural, o de la existencia de poder-sobre. Como explican VeneKlasen y Miller: “*Los procesos de socialización, la cultura y la ideología perpetúan la exclusión y la desigualdad definiendo lo que es normal, aceptable y seguro.*” Contribuye a lo que Sharp llama la “obligación moral” a obedecer (véase arriba). El patriarcado en sociedades en que hay poco reto del patriarcado y en que lo es aceptado mayoritariamente se puede ver como una forma del poder-invisible. El heteronormativismo o el sistema binario del género son otros ejemplos de poder-invisible.

47 Lisa VeneKlasen con Valerie Miller: *Un Nuevo Tejido del Poder, los Pueblos y la Política. Guía de Acción para la Incidencia y la Participación Ciudadana*. World Neighbours & Asia Foundation, 2002

48 Johan Galtung, “*Cultural Violence*,” *Journal of Peace Research* 27 (1990): 291–305.

Empoderamiento social – promover el poder que queremos

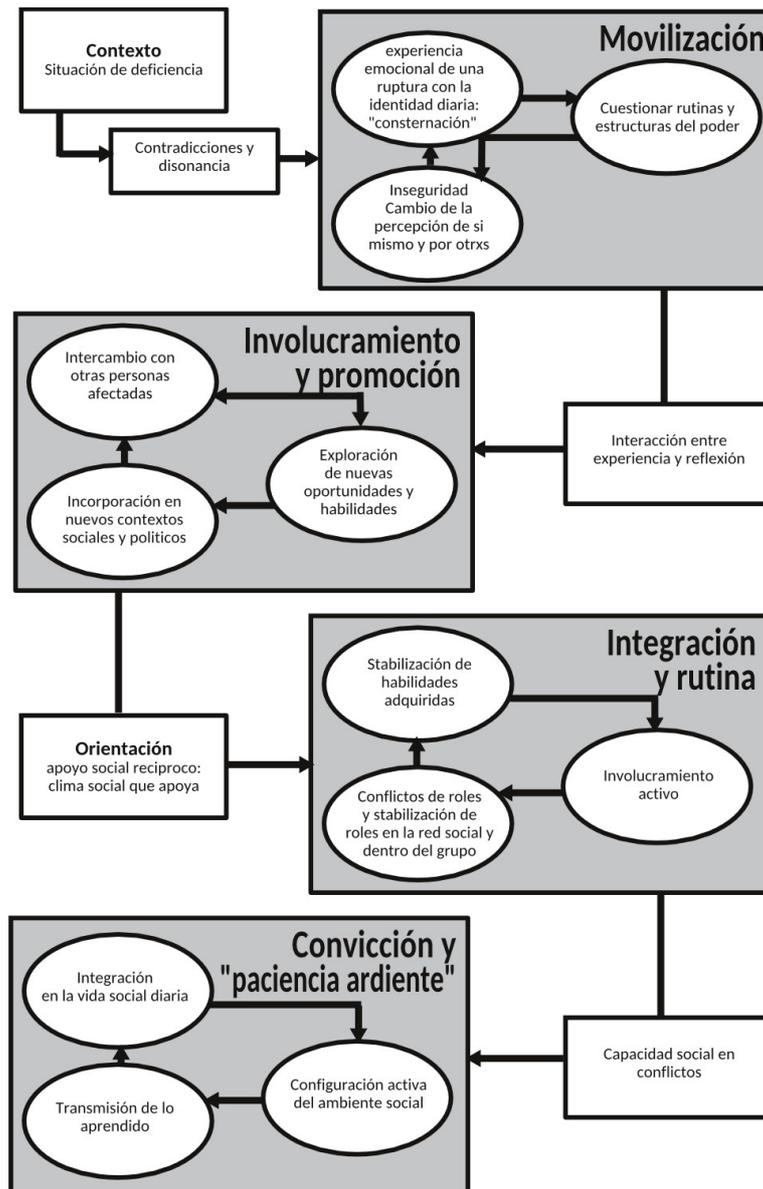
“La forma mas común en que la gente se quitan de su poder es pensar no tenerlo.”
Alice Walker

Como movimientos social para un cambio social, que son distintos de los partidos políticos (que posiblemente quieren entrar en el gobierno) no nos interesa adquirir poder-sobre, mas bien queremos limitarlo. En primer lugar tenemos que desarrollar el poder-dentro de cada unx de nosotrxs a través del empoderamiento. Es un prerrequisito para desarrollar el poder-con y poder-en-relación-con o poder-para. Estas tres formas del poder se influyen y fortalecen mutuamente. El deseo de lograr a unos objetivos (*poder-en-relación-con*) puede fomentar el poder a actuar y juntarse con otrxs (*poder-con*). El grupo pasa el poder al individuo (*poder-dentro*) – y al revés.

Para desarrollar estas formas del poder tenemos que asegurar que nuestro trabajo o activismo facilitara procesos del empoderamiento. Estos procesos muchas veces empiezan desde una experiencia de una crisis, de un cambio de las circunstancias personales, que puede contribuir a la realización que unx tiene que asumir la responsabilidad por su propia vida, al deseo a un cambio. A juntarse con otrxs en una situación similar o con intereses similares la personas empiezan a reconocer que no son solas, y actuando con otrxs obtienen mas confianza. Con la acumulación de experiencias desarrollan un entendimiento mejor de las causas estructurales de sus problemas, pero también empiezan retar sus posiciones asignadas tanto en su vida personal como en el grupo.

Por fin, pueden llegar a un nivel que Wolfgang Stark llama “paciencia ardiente”⁴⁹, parafraseando una poema de Arthur Rimbaud: “*Al alba, armados de una ardiente paciencia, entraremos en las espléndidas ciudades*”. Este nivel es caracterizado por una conciencia del propio poder de cambiar el mundo (juntos con otrxs) y un deseo ardiente de hacerlo, pero en combinación con un entendimiento del tiempo necesario para los procesos del empoderamiento y mas generalmente para un cambio social, y la paciencia necesaria para facilitar y promover procesos del empoderamiento en otras personas. Los niveles no se puede ver como lineal, mas bien como entrelazados y pueden ocurrir paralelamente.

49 Wolfgang Stark: *Empowerment – neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Freiburg, 1996



Procesos del empoderamiento (según Wolfgang Stark)

Una cultura del grupo que facilita el empoderamiento se caracteriza por la posibilidad de obtener nuevas habilidades, la facilitación de relaciones sociales, comportamiento de competencias y de la toma de decisiones (por ejemplo por consenso) y una estructura abierta del liderazgo⁵⁰. Nuestros grupos y organizaciones tienen que ser al mismo tiempo *organizaciones empoderando* – significa organizaciones que facilitan y promueven los procesos del empoderamiento de sus miembros – y *organizaciones empoderados*, que se centran en el uso de su *poder-en-relación-con* para lograr los objetivos de sus campañas.

Como organizamos nuestro poder? Como facilitamos procesos del empoderamiento?

50 Véase: Julia Kraft y Andreas Speck: *Noviolencia y Empoderamiento Social*. 2001, <http://andreaspeck.info/es/contenido/noviolencia-y-empoderamiento-social>

3.3 Organizaciones empoderando: Como nos organizamos para nuestro activismo

En el concepto del organizing el proceso es tan importante como el resultado. Un proceso, que tiene que promover y facilitar el empoderamiento y la participación de cada unx.

[vida de un grupo]

[liderazgo]

[toma de decisiones, consenso, etc]

4. La Espiral del Organizing

Esta sección provee una vista general de la *espiral del organizing*⁵¹, una sistematización del proceso del *organizing* desarrollado por el grupo *Umbruch Bildungswerk* en Alemania, un proyecto educativo que nació del movimiento no violento de Alemania. La *espiral del organizing* no es un concepto nuevo, pero es más una sistematización de conceptos ya existentes, una combinación de teorías, metodologías y dinámicas para la planificación de campañas, acciones, y proyectos. Lo interesante y innovadora de la *espiral del organizing* es su perspectiva holística de campañas, su mirada que incluye la conexión entre los objetivos externos de una campaña y la necesidad del empoderamiento social, algo que se basa en conceptos del *community organizing*.

La *espiral del organizing* no es nada mágica. Probablemente todos hemos usado unos aspectos o metodologías de la *espiral del organizing* en nuestro trabajo y activismo. Además, mientras se puede usar la espiral del organizing en completo, su valor es más la mirada holística, y se puede usar unos aspectos de la espiral sin aplicar la espiral en completo.

La *espiral del organizing* consiste en siete **pasos** del *organizing* – desde el inicio hasta la acción y después la evaluación – y siete **aspectos**, que son presentes en todos pasos, aunque con importancia variada. Podemos visualizar la *espiral del organizing* como una cuerda que consiste de siete cuerdas individuales (los siete aspectos), y que va en círculos hacia arriba, cada círculo representando un paso. La visualizamos como una espiral, porque cuando completamos el proceso de la *espiral del organizing* llegaremos a un otro nivel – al menos este es el objetivo.

Mientras la *espiral del organizing* puede servirnos para hacer la planificación de nuestras acciones y campañas más eficiente, no es un recípe para el éxito. La espiral nos ayuda en identificar las fuerzas, nuestros objetivos, y en el desarrollo de nuestras estrategias. Pero ninguna estrategia es una garantía del éxito – la mejor estrategia posible hace el éxito más probable, pero no lo garantiza.

Según mi propia experiencia, lo importante no es seguir los pasos de la *espiral del organizing* como seguimos un recípe o un libro de estudios, pero tener los conceptos en nuestra mente cuando nos organizamos, cuando desarrollamos nuestras estrategias, y aplicarlos. Cuando lo hacemos, podemos usar las dinámicas que nos aparecen útiles para facilitar el proceso de la planificación. Porque tampoco queremos que el proceso de análisis y planificación se transforma en un proceso tan largo que al fin nos paraliza.

51 Por ejemplo: Ulla Eberhard, Monika Jostes, Milan, Dieter Schöffmann, Peter Wattler-Kugler: *Die Organizer-Spirale. Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte*. Stiftung Mitarbeit, Arbeitshilfe für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 18, 1998

4.1 Los siete aspectos de la Espiral del Organizing

Los siete aspectos del *organizing* son parte de todo el proceso del *organizing*, aunque con una importancia variable. El orden de los aspectos es arbitrario, lo importante es que se toman en cuenta todos en cualquier momento.

Los siete aspectos nos recuerdan de lo que importa en el *organizing* – no solamente lograr al objetivo, pero el proceso, y sobre todo el empoderamiento social. Pensar en los siete aspectos en cada paso del *organizing* nos ayuda para que no nos olvidamos de eso, para que creamos otra realidad mientras estamos luchando por un otro mundo.

Lxs participantes/activistas

El *organizing* se basa en la gente. El objetivo mas amplio del *organizing* es que la gente que esta impactada por las decisiones de otrxs – autoridades, empresas, pero también estructuras injustas – encuentra su voz y su poder.

Por eso, cuando empezamos con un nuevo grupo es importante que clarificamos e intercambiamos nuestras motivaciones, en que forma nos impacta el problema a cada unx individualmente y colectivamente. ¿Que pensamos sobre el problema? ¿Que ya sabemos? ¿Que experiencias y habilidades tenemos, que pueden ser relevante para nuestro trabajo?

Cuando nos organizamos en colectivos, campañas y movimientos sociales, lo hacemos voluntariamente por que nos toca algo. Entonces, nuestros motivos so otros que en el trabajo, donde muchas veces el motivo de “ganar dinero para (sobre)vivir” es el motivo principal. Pero en nuestro activismo los motivos son relacionados con el problema que nos toca, y además con otros motivos como nuestra visión política y social, nuestros deseos de un mundo mas justo, de la autogestión y autonomía.

Cuando nos involucramos en un nuevo colectivo o cuando nos reunimos para formar un nuevo colectivo normalmente hay pocas problemas de energía y motivación. Pero la pregunta es: como podemos mantener la energía y motivación durante un mas o menos largo tiempo de una campaña, una lucha social? Eso depende de muchos factores, y sobre todo de la realidad y practica del colectivo.

Unas preguntas útiles pueden ser:

- ¿Que historia y antecedentes tiene el colectivo en que me quiero involucrar?
- ¿Que me importa mas sinceramente: la *gente del colectivo* y su manera de ser y estar, de hacer cosas, o la cosa en si mismo?
- ¿Cuantas personas tenemos que ser para realmente lograr a algo? Pero también: ¿que tamaño de un colectivo me hace sentirme cómodo?
- ¿Que compromisos materiales y inmateriales hay entre la gente del colectivo? ¿Son compromisos transparentes o expectativas y compromisos no-explicitas? ¿Son variables o muy fijas? Son respetadas o ignoradas?
- ¿Hay declaraciones ideológicas, de principios, del funcionamiento del colectivo, y que pienso yo sobre estas? Las veo como guías en el trabajo del colectivo, o los impiden el trabajo?
- ¿Que me parece interesante, excitante, energético en las otras personas del colectivo? ¿Que veo como paralizante y complicado? Tengo yo opciones de cambiar lo que veo como paralizante y complicado?

Lxs participantes o activistas somos nosotrxs, quienes estamos militando en nuestros colectivos, campañas y movimientos sociales. Y mientras los objetivos – el problema y nuestras visiones como solucionarlo – son motivaciones importantes para nuestro activismo, generalmente en si mismo no son suficientes. ¿Voy a continuar involucrarme en un grupo donde no me siento cómodo, respetado y aceptado como quien soy? Es poco probable. Como nos relacionamos en nuestros colectivos es un factor importantísimo para mantener nuestra motivación y energía.

La filosofía del grupo

La filosofía compartida dentro del colectivo, los valores que compartimos y que forman parte de la visión

colectiva del grupo, son un factor determinante en relación con como vamos a trabajar, que objetivos vamos a desarrollar y que estrategias son las adecuadas para nuestro grupo.

En un colectivo o grupo nuevo es importante que hablamos sobre que es la filosofía, que son las visiones compartidas del colectivo o grupo. En un grupo nuevo probablemente no existe todavía un documento de las visiones compartidas, y no siempre es necesario realmente redactar un documento – pero si clarificar las visiones compartidas y divergentes. ¿Porque existe el colectivo? ¿Cual es su misión? ¿De que forma trabaja?

Es importante no solamente hablar sobre que nos une, pero también sobre las perspectivas distintas de los miembros del colectivo. Mientras diversidad y tensiones enriquecen (o pueden enriquecer) un colectivo, hay que clarificar que impacto tienen las perspectivas distintas (o contrarias) para el trabajo del grupo.

Es importante que se hace el trabajo sobre las visiones, la filosofía del colectivo, en forma consensual. Y si no hay consenso sobre algunas perspectivas, hay que clarificar que significa la falta del consenso. Por ejemplo, el tema de la violencia o no violencia muchas veces es un tema muy divisiva, y es posible que mientras hay un consenso en el grupo que el grupo en su trabajo no usa ni apoya acciones violentas, que hacemos en alianzas o coaliciones? Que hacemos cuando nos relacionamos con otros grupos que no comparten el compromiso de la no violencia? Que hacemos cuando otros colectivos del mismo movimiento en un otro lugar usan formas de acción que no son no violentas? Si en nuestro colectivo tenemos un consenso de solamente usar la no violencia en nuestras acciones, pero no en consenso si la no violencia es la única forma de acción aceptable, una opción puede ser que no comentaremos acciones de otros colectivos en el publico (posiblemente con limites).

Las visiones no son ideas abstractas, pero como vemos el mundo, como nos relacionamos con las instituciones oficiales, tiene una importancia gravísima cuando hablamos sobre que y como vamos a trabajar. Si nos entendemos como un colectivo de acción directa, es poco probable que vamos a elegir una estrategia del lobbying cuando empezamos con la planificación de nuestras campañas. Si una perspectiva queer es central dentro de nuestras visiones, es probable (y importante) que la perspectiva queer también se refleja en los objetivos y las estrategias.

Entonces, mientras si es importante valorar la diversidad de perspectivas y visiones, es también importantísimo comprobar la compatibilidad de las visiones sobre que no hay consenso. Si hay demasiadas valores no compatibles, puede ser mejor dividir el colectivo y trabajar de forma independiente pero aliada. De esta forma, todxs pueden trabajar con mas eficiente y con mas satisfacción, y menos tensiones y conflictos internos paralizando el colectivo.

Las visiones y la misión del colectivo tampoco son fijo, pero es muy probable que cambian mas o menos con el paso del tiempo. Por eso, puede ser útil de vez en cuando tomar el tiempo para comparar lo documentado con la realidad del colectivo en el momento. Y cuando han cambiado las visiones y la misión, nuestra trabajo realmente sirve para llegar a nuestra misión? Por que nuestras estrategias y nuestros objetivos solamente son pasos en el camino hacia nuestras visiones. Si cambian las visiones, posiblemente hay que cambiar los objetivos y las estrategias.

Estructura y proceso

Cada grupo tiene sus estructuras y procesos formales y informales como sobre trabajamos y tomamos decisiones, y este aspecto refiere a este tema.

Cada grupo o organización tiene una estructura que se llama “la estructura superficial”, que describe las normas y reglas sobre que hay acuerdo y/o que forman parte del estatuto del colectivo (seria de forma escrita o no). Además existe la realidad de las relaciones sociales, “la estructura profunda” del grupo, muchas veces menos obvio, un poco ocultado, que describe las relaciones reales entro lxs miembrxs del grupo, relaciones que no se limiten a las relaciones formales durante el trabajo común.

Muchas veces, existe cierta discrepancia entre la estructura superficial, formal, y la estructura profunda, informal, y real, que puede impedir el trabajo eficiente del grupo. Le mejor un grupo puede alinear la estructural superficial y la estructura profunda, lo mejor es su capacidad del trabajo para el objetivo colectivo.

Es importante que el grupo es capaz de reflexionar sobre su estructura, la realidad de las relaciones dentro del grupo. ¿Hay gente marginalizada en el grupo? ¿El grupo esta reproduciendo normas de dominación, por ejemplo en relación con género o heteronormatividad? ¿Las estructuras formales, sobre el flujo de información o sobre la toma de decisiones, son adecuadas para la filosofía y para el objetivo del grupo?

Es importante que un grupo puede discutir sobre y cambiar sus estructuras y reglas, para que se adaptan a las visiones, la filosofía, y los objetivos del grupo, para que las estructuras y reglas sirven el trabajo efectivo del grupo, y no lo impiden. El mundo, las condiciones políticas, y también la cultura del activismo político esta cambiando permanentemente. Es importante que las estructuras de un grupo tienen la capacidad de adaptarse a estas cambios.

Excursio: Género y heteronormatividad

Todavía vivimos dentro de un sistema patriarcal. Nacimos en el patriarcado, crecimos en dentro de una educación bastante patriarcal, probablemente cumpliendo con unas expectativas, resistiendo a otras. Vivimos con nuestras heridas y cicatrices del patriarcado, del machismo, de un sistema binario del género y de la heteronormatividad.

Cuando nos organizamos en nuestros colectivos, campañas y movimientos sociales para la lucha por un mundo mas justo y igualitario, nuestra historia patriarcal es como un lustre que impide nuestra lucha, si no nos cuestionamos. Si no trabajamos sobre nuestro legado patriarcal y heteronormativa es muy probable que continuamos reconstruyendo estructuras de dominación y patriarcales en nuestra lucha, en nuestros colectivos y organizaciones.

Este va a impedir nuestro trabajo, posiblemente sin estamos consciente de esto.

Problema y solución

Este aspecto refiere al problema, y las ideas que tenemos como solucionarlo.

Lo importante es que el problema definimos nosotrxs! Y como definimos el problema tiene un impacto importantísimo en el análisis, el desarrollo de nuestros objetivos, y la estrategia. Por ejemplo, las respuestas a la pregunta si vivimos en una crisis, y en que consiste esta crisis, profundamente cambian las ideas sobre las soluciones del problema. Pensamos que hay una falta de puestos de trabajo por una crisis económica? Hay que crear nuevos puestos de trabajo, para que es necesario un crecimiento económico? O tenemos un problema de la cualidad, sostenibilidad y distribución del trabajo, con muchas personas que trabajan demasiado (y con poca satisfacción por el trabajo) y otras muchas que no tienen empleo? Hay que distribuir el trabajar, y cambiar los trabajos en trabajos que son mas autodeterminados y satisfechos, y mas sostenible?

El aspecto también incluye la pregunta sobre alternativas. Muchas campañas se centran en “lo negativo” - la oposición a políticas que vemos como “malas”, “negativas”: oposición a la energía nuclear, a la fractura hidráulica, al racismo, al militarismo. Esto no es negativo en si mismo, y no significa una falta de orientación, pero es importante clarificar nuestra perspectiva. Especialmente en coaliciones o alianzas muchas veces es mucho mas fácil llegar a un acuerdo sobre a que nos oponemos (“la guerra en ...”), pero mucho mas difícil un acuerdo sobre propuestas alternativas. También es valido admitir que no tenemos una idea que hacer, pero entendemos que la solución ofrecido por los poderes no sirve para nada (armar a las rebeldes de Siria, por ejemplo, no va a solucionar el conflicto), y a veces es mejor hacer nada (o proponer que no se hace nada) que hacer algo que va a empeorar la situación.

Pero tener propuestas alternativas – un otro modelo energético, una visión de un mundo pacifico, etc – puede ayudarnos en nuestro trabajo, especialmente si tenemos propuestas alternativas a distintos niveles, que se puede implementar sin un cambio fundamental del sistema. Que cambio del sistema energético es posible dentro de nuestro sistema del capitalismo globalizado? Que mejoras en relación con el tema de género o la homofobia se puede implementar sin un cambio fundamental del sistema patriarcal (y lo vemos como progreso?)?

Clarificar el problema y las soluciones es relacionado con lo que se llama en la literatura sobre movimientos sociales “framing”. *Framing* significa que puntos de referencias usamos para explicar el problema, a que valores de la sociedad referimos. Como dice Bill Moyer en el Plan de Acción de Movimientos: El tema principal es “justicia social” contra “intereses creados”. El movimiento trabaja por la justicia social y los que están en el poder representan los intereses creados. Es parte del *framing* del problema expresar muy claro la violación de la justicia social.

El aspecto también trata de la pregunta si nuestros objetivos (de la campaña) o los sub-objetivos (de una

acción) realmente sirven para nuestra visión. Muchas veces tenemos ideas que pensamos son estupendas, pero cuando las analizamos realizamos que realmente no sirven mucho o nada en respeto a nuestro objetivo. Tenemos la voluntad de cambiar los objetivos o sub-objetivos (por ejemplo de una acción? Si no sirve para el objetivo de la campana, sirve para fortalecer la cohesión del grupo?)? O de no realizar la idea?

Los ambientes sociales

El aspecto de los ambientes sociales incluye todxs las personas, grupos, organizaciones o instituciones (pero no nuestro grupo o colectivo) que potencialmente tienen un interés en el tema, por que son impactadas por o benefician del problema o de las soluciones.

Tenemos las personas o organizaciones impactadas por el problema – que pueden ser nosotrxs, pero no siempre (o no siempre directamente – por ejemplo cuando lanzamos una campaña de solidaridad), y además de nosotrxs posiblemente hay otras. Hay muchas organizaciones, instituciones y personas neutrales, pero que posiblemente tienen mecanismos o capacidades de iniciar un cambio para solucionar el problema, o que nos pueden servir para llegar o otras personas – por ejemplo la prensa, sindicatos, o unas ONG.

Por fin hay también nuestros adversarios – las personas, empresas, o organizaciones que benefician del problema. De que manera benefician? Como podemos tener un impacto, para que benefician menos, y/o para que el precio que tienen que pagar para sus beneficios aumenta?

Un análisis detallado de los ambientes sociales es crucial para cualquier desarrollo de una estrategia.

Comunicación

Comunicación es un concepto bastante amplio, y hay diversas formas de comunicar. Realmente no es posible no comunicar – la no-comunicación también es una forma de la comunicación que comunica que no nos interesa otras personas, y que piensan de nosotrxs.

Cuando hablamos de la comunicación en el concepto de la espiral del organizing, nos interesan dos aspectos importantes: la comunicación de información dentro del grupo y a sus redes de apoyo (la comunicación interna a través de boletines, listas de correos electrónicos, arboles de teléfono, grupos en redes sociales), y la comunicación externa a través de la prensa, charlas, redes sociales, etc.

Como comunicamos es muy relacionado con el resto de nuestra campaña y la filosofía de nuestro grupo.

Cuando hablamos de la comunicación externa, muchas veces pensamos en “el publico” o “la gente” como algo muy difuso. Con este concepto de un publico muy difuso es difícil pensar y estrategizar sobre nuestra comunicación externa – a través de medios de comunicación, o a folletos, de charlas o otras actividades de comunicación. En la realidad este publico difuso es una suma de muchísimos círculos sociales, cada una con su propia identidad, valores, (sub)cultura, intereses, etc.



“El publico difuso”



“Círculos sociales”

Lo importante de cualquiera estrategia de comunicación es que se basa en *a quien* queremos comunicar – para que el publico a que queremos llegar puede entender nuestra comunicación por su lenguaje, imágenes, metáforas, valores, etc.

Recursos

Recursos es un aspecto bastante amplio, que no se limita a recursos económicos, pero incluye cualquiera cosa que posiblemente necesitamos durante nuestra campaña: materiales para acciones como megáfonos

o pancartas, habilidades (como se hace ...) y informaciones, contactos que tenemos o necesitamos, y además las personas que se involucran y el tiempo que tienen.

En el proceso del *organizing* hay que pensar en cada paso también en los recursos que necesitamos y como podemos obtenerlos. Lo importante es que nunca olvidamos que lo central también en el tema de recursos es la perspectiva humana, el empoderamiento. Recursos nos tienen que servir para fortalecer nuestro grupo, nuestras organizaciones y campañas, y no son un objetivo en sí mismo.

4.2 Los siete pasos de la *Espiral del Organizing*

Los siete pasos son el otro parte central de la espiral del organizing. Los pasos no entendemos como linear, y tampoco como un circulo – los entendemos como una espiral, por que cuando pasamos por todos los pasos llegamos – al menos este es el objetivo – a otro nivel desde donde continuamos nuestra lucha.

En cada paso los siete aspectos son presentes, y en la paginas que siguen pasamos por la espiral paso por paso, explorando lo importante del paso y de los aspectos en relación con este paso.

El inicio

El inicio de la Espiral del Organizing puede ser la formación de un grupo nuevo, pero también cuando un grupo o colectivo ya existente intenta buscar y integrar nuevas personas y/o lanzar una nueva campaña. Pero – como es una espiral – también se puede usar después de una campana mas o menos exitosa para una campaña que sigue donde la primera campaña ha terminado. Además, el inicio puede ser la formación de una nueva coalición o alianza.

Si es un grupo nuevo, o muchas personas nuevas se involucran en un grupo, es muy importante que las personas aprenden algo de lxs otrxs, sus expectativas y experiencias, y que intercambian sus ideas sobre el problema. Es muy normal que algunas van a reconocer que este grupo no es para ellxs, que no es que estuvieron buscando, y no van a volver. Especialmente en un grupo muy joven es normal que hay bastante fluctuación, y además una falta de claridad sobre el grupo, sus objetivos y las motivaciones de cada unx del grupo. Lo importante es que hay espacio para que el grupo puede crecer y fortalecerse (véase también: *Organizaciones empoderando*: pagina XX).

Si es un grupo o una coalición o alianza nueva, es importante clarificar unas temas básicas sobre la estructura del grupo lo mas ante posible: Que tamaño debería tener el grupo, la coalición o alianza? Que estructuras necesitamos para intercambiar información y tomar decisiones? Tomamos decisiones por consenso, por voto, o una mezcla de sistemas? Funcionamos de forma asamblearia, o es mejor un sistema de un “consejo de portavoces”, o una “junta directiva”? Quien participa en la toma de decisiones?

Pero también: que es el carácter del grupo? Es un grupo de debate, de acciones directas, de coordinación, de investigación?

Mientras una variedad de opiniones y perspectivas puede enriquecer el grupo, es importante clarificar si la variedad – hasta perspectivas contradictorias – realmente puede apoyar o va a impedir el desarrollo del grupo y de su trabajo. Siempre hay una tensión entre variedad que puede crear creatividad y cualidad, y una variedad que impide y hace una colaboración y un trabajo conjunto difícil. En el segundo caso puede ser mejor separarse y trabajar independiente, pero sobre el mismo problema y posiblemente para objetivos similares, y cooperar cuando sería posible.

Para un grupo o una coalición nueva es importante capturar lo mas posible de la energía nueva del inicio. Nada es mejor para energizar que el éxito, y mientras es importante trabajar juntos para obtener pequeños éxitos lo mas antes posible (hacer algo juntos puede ser un éxito en si mismo), este no debería servir como excusa para posponer clarificar unas cosas importantes. Conocer mejor las otras personas con quien estoy trabajando, sus perspectivas y valores, sus preguntas y conocimientos, sirve para establecer confianza y un fundamento estable del trabajo.

Pero también para un grupo o colectivo que esta trabajando y luchando desde mucho tiempo puede ser útil de vez en cuando pausar y reflexionar sobre estas preguntas. Las personas y sus circunstancias cambian, las condiciones cambian, y en la rutina del trabajo del organizing, de la planificación de acciones, de la lucha, es fácil olvidar quienes somos, y para que estamos luchando realmente.

Al fin del paso I de la espiral del organizing debería ser fácil para cada miembro del grupo responder de forma breve a las preguntas siguientes: Quien y que es el grupo/la campaña/la organización? Que es lo que nos junta?

Preguntas relacionadas con los siete aspectos**→ Los participantes**

- Cuales son las causas o razones, el problema, los intereses personales o políticos que me han traído a este grupo?
- Que expectativas tengo de mi y de los otros miembros del grupo? Que debería pasar en el grupo, y que no?
- Que puedo contribuir en relación a recursos: conocimientos, habilidades, contactos, dinero, materiales, (véase también el aspecto "los recursos")?
- Cuales son las ideologías, valores, visiones etc que me guían en mis actividades (políticos)?
- Que otra cosa a mi me importa compartir con el grupo?

→ Problema & Solución

- Cuales son, en mi opinión, las causas del problema sobre que nuestro grupo quiere trabajar?
- Tengo unas ideas de una solución del problema que piensa debería determinar el trabajo de nuestro grupo?

→ La filosofía del grupo

- Que es la perspectiva del grupo en relaciones con la circunstancias personales de sus miembros y sus intereses, y en relación con el problema y su solución?
- Que tipo de grupo somos - un grupo de la acción directa, de la investigación, de la educación, del lobbying, del debate, etc.?
- Como nos relacionamos en nuestro trabajo como grupo al proceso parlamentario de la toma de decisiones? Entendemos los procesos y queremos intervenir a través del lobbying? Nuestro trabajo es en paralelo y/o adicional, o nos entendemos como trabajando al fuera y/o en contra de las estructuras parlamentarias?

→ Los ambientes sociales

- Quienes son lxs mas impactadxs por el problema, y quien beneficia del problema? Con quien y en contra de quien tenemos que trabajar?

→ Recursos

- Cuales son los recursos disponibles para el grupo? (En relación con dinero y otros recursos económicos, conocimientos, habilidades, contactos/redes/relaciones, apoyo externo, etc.)
- Como el grupo puede usar esos recursos en el proceso del organizing?
- Debería el grupo/la campana desarrollar su propia base económica, por ejemplo por suscripciones anuales, etc?

→ Estructura & Proceso

- Cuales son las reglas internas sobre nuestra estructura que tenemos que aprobar? (En relación con la frecuencia de reuniones, distribución de roles y funciones, como compartimos información o tomamos decisiones)
- Cuales son las ideas (compartidas) sobre el desarrollo del grupo en el futuro?

→ Comunicación

- Cuales son los medios de comunicación disponibles para nosotrxs?
- A quien queremos anunciar en que forma que hemos formado nuestro grupo/coalición/campana/etc?

El análisis

El paso siguiente es mirar al problema y sus causas de una forma más sistemática. Aunque es probable que hay una impaciencia, un deseo de mover directamente a actuar, es importante tomar el tiempo para al primero analizar y planificar estrategias, para que su activismo será más eficiente al largo plazo. No obstante, hay que buscar un equilibrio entre “planificación y estrategia” y espontaneidad que es adecuado para el colectivo.

Durante el paso del inicio se han intercambiado una suposiciones sobre las causas del problema y propuestas como solucionarlo, que ahora sirven como punto de salida para el análisis. Lo importante es clarificar que es importante investigar, que hay que saber, y que no importa tanto. Mientras es importante informar y educarse, queremos evadir un “parálisis por análisis” que significa que nunca llegamos a la acción por que siempre sentimos que nos falta información. Es algo que lxs políticxs y xs académicxs nos muchas veces dicen – que no tenemos suficiente conocimiento de las cosas... Pero si, lo tenemos, o lo podemos desarrollar.

De los siete aspectos los aspectos más importantes al inicio de este paso son los del 'problema y solución' y los 'ambientes sociales'.

Preguntas relacionadas con los aspectos

→ Problema & solución

- Que definiciones o descripciones del problema existen por científicxs, políticxs, periodistas, las personas impactadas por el problema, la oposición, entre otros,
- Que dicen lxs expertxs sobre las causas del problema?
- Quien son las personas o instituciones involucradas, impactadas, o interesadas en el problema?
- Hay impactos distintos (tanto negativos como beneficios) depende de la identidad de género o sexualidad? En que forma refuerza o reproduce el problema las ideas sobre identidades de género o sexualidad dominantes en nuestra sociedad?
- Que antecedentes hay en relación con el problema? Como se ha desarrollado? Que es la situación actual, y que es el pronosis para el futuro?
- Ya tenemos propuestas o ideas como se puede solucionar el problema?

→ Ambientes sociales

- Quien son los ambientes sociales relevantes en relación con el problema: quien tiene un interés en mantener la situación actual, y quien se interesa en solucionarlo?
- Que es la potencial de actuar de esos oponentes y aliados potenciales?
- Que relaciones existen entre las personas, grupos, instituciones involucradas?

Investigación y colección de información

Para la investigación y colección de información, es importante reconocer que probablemente dentro de los miembros del grupo hay muchos recursos y conocimiento:

- quien de los miembros del grupo sabe que sobre el problema?
- de que fuentes de información estamos conscientes?
- de esos, cuales puedes ser relevante para nuestro problema?
- quien tiene experiencia/se gusta hacer/es expertx en que en relación con investigación o colección de información (quien se gusta leer, buscar información en el internet, entrevistar a gente, etc)?

Además puede ser útil poner un limite en el tiempo que queremos usar para la investigación.

Excursio: fuentes de información

Existen muchas fuentes de información que podemos utilizar para obtener la información que necesitamos.

- **Búsqueda en internet:** probablemente es la fuente mas fácil de utilizar, pero hay que tomar cuidado en relación si la información es confiable o no, especialmente si la encontramos en un sitio que no conocemos. Quien mantenga el sitio? De que perspectiva es? Es un sitio relacionado con teorías de conspiración (hay bastante sitios de este tipo)? Podemos verificar la información de otros sitios, o con datos oficiales?
- **La ley de transparencia:** Ya España tiene una ley de transparencia, pero todavía falta la implementación en las comunidades autónomas. Mientras la ley tiene muchas limitaciones, y todavía falta la experiencia con la ley, puede ser un mecanismo muy útil para obtener información de las administraciones publicas de todos niveles. [Fuentes y enlaces]
- **Preguntas parlamentarias:** Otra opción de obtener información son preguntas parlamentarias. Hay que desarrollar un contacto con un grupo parlamentario o unx diputadx para hacerlo, pero lxs diputadxs tienen derecho a preguntas para obtener información.
- **Documentos oficiales:** presupuestos, planes de acción, etc.
- **Encuestas y entrevistas:** hablar con la gente es una fuente muy importante. Podemos hablar con nuestros amigxs, vecinxs, colegas, o hacer una encuesta en la calle o una plaza.

Sistematización de la información

Una primera sistematización de la información sirve para si la información nos convence, si hay información contradictoria, que puede significa que hay que buscar mas información para validar la información. Pero lo mas importante es poner la información en su contexto. El objetivo de la sistematización es que no sirve para desarrollar nuestras acciones – nos guía en el desarrollo de nuestros objetivos y estrategias. Queremos entender las fuerzas – los poderes – que apoyan el problema, o que se oponen a que lo continúe.

Hay varias metodologías o dinámicas que podemos usar para la sistematización, por ejemplo:

- *el espectro de aliados*
- *el árbol de problemas*
- *los pilares del poder*
- *el Plan de Acción de Movimientos (PAM)*
- y muchas mas

Los siguientes preguntas – que tienen que ser adaptadas a la metodología usada – pueden ayudarnos en la sistematización:

- Que intereses tiene este grupo de personas/instituciones/organización en el mantenimiento de la situación actual? O que intereses apoyan a esta causa/a este pilar?
- Que intereses podría tener este grupo en cambiar la situación y solucionar el problema?
- Que poderes tiene este grupo/institución para actuar (para mantener la situación actual o cambiarla)?
- Que debilidades podemos identificar que podemos usar (en relación con la solución del problema)? Por ejemplo: existen dentro del grupo que analizamos distintas perspectivas o un conflicto?

Conclusiones

La sistematización – el análisis – tiene como objetivo servir como guía para el desarrollo de objetivos y acciones. Entonces nos interesa la información que nos puede servir para este objetivo. Preguntas utiles

puedes ser:

- Que prognosis tenemos nosotros sobre el desarrollo del problema en el futuro?
- Que factores son relevantes para el mantenimiento de la situación actual, que para un cambio?
- Donde podemos identificar oportunidades para acciones para un cambio en dirección a las soluciones que proponemos?
- Es posible tratar del problema como un problema único, o es un problema demasiado grande y complejo que tenemos que dividir en distintos sub-problemas, de cuales podemos tratar uno o dos como grupo?
- Donde tenemos nosotros como grupo oportunidades del trabajo sobre el problema?
- Nuestra descripción y perspectiva del problema es compartida por otros, o otros miran al problema de una perspectiva muy distinta?

Nuestras perspectivas ideológicas, nuestras filosofías tienen un impacto bastante importante en nuestro análisis. No hay solamente una verdad, un punto de vista, y es importante que reflexionamos sobre el impacto que tiene.

El objetivo del análisis es identificar “el juego de las fuerzas” y oportunidades políticas, o pistas como podemos crear oportunidades políticas. Mientras el análisis muchas veces es un “grabación” de las fuerzas en un tiempo determinado, es importante incluir un prognosis del desarrollo, o de que sabemos sobre los procesos en el futuro. Por ejemplo, existen fechas mas o menos concretas para decisiones importantes que hay que influir?

Hacemos el análisis para llegar a la acción, pero también es posible que tenemos que redefinir el problema, o que necesitamos mas información para mejorar nuestro análisis inicial. No obstante, el análisis tiene como resultado “en crudo” unas formulaciones de las soluciones del problema que proponemos, y pistas para como nosotros como colectivo podemos actuar para solucionar el problema.

Parte importante del análisis es definir cuales son los responsables del problema. Si, hay bastante problemas que nos aparecen como problemas estructurales, pero lo importante es que cualquiera estructura se mantiene por que hay personas y organizaciones que la mantienen. No es fácil, y muchas veces nosotros también reproducimos las estructuras injustas, y es difícil no hacerlo. Pero siempre es posible identificar unas “grietas” dentro de las estructuras que nos proveen con oportunidades para la resistencia⁵². Por eso, si vemos un problema como resultado de lo estructural, es útil que nos preguntamos ¿quien beneficia de, y quien mantiene las estructuras?

Mientras el análisis tiene como enfoque los aspectos “problema y solución” y “ambientes sociales”, tenemos además incluir los otros aspectos.

Preguntas en relación con los aspectos

→ Problema & solución

- Que relaciones tenemos nosotros, los miembros del colectivo, con el problema, individualmente y colectivamente?
- Que beneficios o impactos negativos (directos o indirectos) tienen o sufren por el problema? Hay diferencias depende de la identidad de género o sexualidad del miembro del colectivo?
- Que relaciones o conexiones tenemos nosotros, los miembros del colectivo, individualmente y colectivamente con los ambientes sociales relevantes?

→ Recursos

- Que recursos (materiales, dinero, información, habilidades, contactos, etc) necesitamos como colectivo para que podemos contribuir a la solución del problema?
- Que recursos ya tenemos?
- Que oportunidades vemos para obtener los recursos necesarios? Que recursos y oportunidades que ya tenemos podemos utilizar con este objetivo?

→ Estructura & proceso

- Como evaluamos nuestra experiencia con nuestras estructuras y la manera de trabajar durante el paso del análisis?
- Tenemos roles o funciones sobre que hay un acuerdo (por ejemplo: dinamizadores de reuniones, portavoces para los medios de comunicación, una persona de contacto para las autoridades)? Hay una discriminación entre roles y funciones depende de la identidad de género o sexualidad?
- Usamos un lenguaje que incluye todxs, independiente de su identidad de género o sexualidad? Evadimos suposiciones sobre la identidad de género o la sexualidad de otros miembros del colectivo?
- Hasta donde aceptamos una especialización dentro del grupo para que no excluimos o "desempoderamos" miembros de nuestro colectivo cuando tomamos decisiones?
- Como tomamos que tipo de decisiones? Cuando podemos aceptar la toma de decisiones por mayoría, y en que caso usamos el consenso? Que decisiones puede tomar la persona miembro del colectivo que trabaja en una tarea?
- Que reglas nos sirven para hacer nuestro trabajo colectivo mas eficaz (por ejemplo sobre puntualidad, compromisos)?

→ Comunicación

- Como estamos comunicando en el momento con los ambientes sociales relevantes o con el publico relevante a que queremos llegar?
- Que métodos de comunicación podemos usar en el momento? Que podemos hacer con estos métodos, y que no?
- Como presentamos el problema para que la mayoría de la gente realiza que si son impactadas por el problema y se animan para contribuir a solucionarlo?

→ Filosofía del grupo

- Que es el impacto de nuestro análisis (especialmente del problema, de los ambientes sociales relevantes, y de las relaciones de lxs miembros del grupo con el problema y los ambientes sociales relevantes) a nuestra filosofía del grupo?
- Tenemos que revisar nuestra filosofía?
- Tenemos que revisar supuestos o valores importantes, o ideas importantes sobre el futuro?

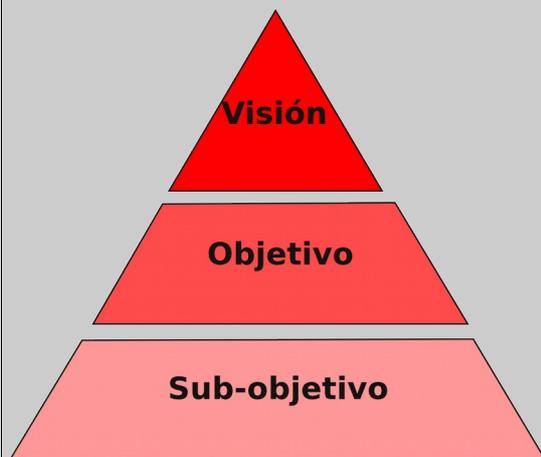
Al fin del paso del análisis tenemos una idea mas concreta del problema y de las soluciones deseables, pero además sobre las oportunidades de actuar.

Los objetivos

El análisis nos deja con unos “objetivos crudos”, que tenemos que desarrollar mas para que nos sirven como objetivos específicos para nuestra campaña. Este paso sirve para hacer un enlace entre el análisis y la estrategia y las acciones o actividades que vamos a desarrollar.

Nuestra filosofía nos sirve para proveernos con nuestras visiones. Visiones son muy importante, por que de nuestras visiones podemos derivar la energía que necesitamos para sostenernos en la lucha. De nuestras visiones y el análisis concreto del problema queremos desarrollar un(os) objetivo(s) para un trabajo mas concreto en una campaña o como parte de un movimiento.

Excurso: Visiones – objetivos – sub-objetivos



Cuando queremos desarrollar nuestros objetivos, hay que clarificar de que nivel estamos hablando. Al menos podemos distinguir tres niveles importantes, que son relacionados.

La **visión** describe la sociedad en que queremos vivir – el otro mundo que queremos crear. La visión es importantísimo, y se refleja en la filosofía del grupo. No solamente nos puede motivar, pero además puede servir como principios que nos guían en nuestras campañas y acciones. No obstante, normalmente nuestra visión es bastante amplia y utópica, y por eso no puede servir como objetivo adecuado para una campana o un movimiento con una perspectiva de años y no de décadas o hasta siglos. Cuando hablamos de la visión, probablemente hablamos de un mundo pacifico, o de un mundo no-patriarcal y queer, o de una sociedad anarquista, y no de algo de lo que tenemos

la expectativa que lo vamos a realizar al corto plazo. Pero la visión también puede ser menos utópica – no obstante probablemente demasiado ambicioso como objetivo de una campaña.

El **objetivo** debería ser algo mucho mas concreto, y significa a lo que queremos lograr con una campaña específica o a través de un movimiento al corto plazo. Este objetivo también podemos llamar “objetivo estratégico”, por que sirve para el desarrollo de nuestra estrategia. Es algo que debería ser SMART (del ingles: **s**pecific, **m**easurable, **a**chievable, **r**ealistic, **t**ime-bound), que significa **especifico**, **mensurable**, **alcanzable**, **realista**, y todo en un plazo de tiempo determinado.

Un objetivo de una campaña normalmente depende de varios sub-objetivos al corto plazo, que forman parte de la estrategia que tiene que cumplir la campaña para el éxito. Los sub-objetivos también deberían ser SMART, pero en su caso el tiempo determinado es mensurado en semanas o meses, mientras el objetivo de la campaña posiblemente tenemos que obtener en un año o unos años.

Para el desarrollo de un objetivo, miramos a los resultados del análisis, y discutimos que cambio de la situación actual queremos obtener durante un tiempo determinado, teniendo en cuenta las potenciales oportunidades políticas que hay, o que hay que crear.

Muchas veces es difícil distinguir entre objetivos y métodos o medidas. Además, existen objetivos externas – el cambio social que queremos – y internas – la creación de la fuerza necesaria de la campaña o organización para obtener los objetivos externos. Por ejemplo, aumentar el numero de contactos en nuestra lista de distribución no es un objetivo en si mismo – pero lo podemos ver como un objetivo interno que contribuye a la creación de la capacidad necesaria para llegar al objetivo externo. Tampoco son objetivos “dar información”, “educar” o “movilizar”. Son medidas para llegar a un objetivo. Si tienes dudas, puedes intentar reformular el objetivo como una descripción de una situación en el futuro: “La gente esta consciente del racismo en nuestra sociedad”. Si no puedes hacerlo es muy probable que estas hablando sobre medidas para llegar a un objetivo, pero no so un objetivo.

Nuestros objetivos tienen que cumplir con dos cualidades: los criterios “SMART”, y la aceptación del objetivo dentro del grupo.

Los criterios SMART

SMART viene del inglés (**s**pecific, **m**easurable, **a**chievable, **r**ealistic, **t**ime-bound) y significa específico, mensurable, alcanzable, realista, y todo en un plazo de tiempo determinado.

Específico: Una definición muy clara del objetivo, y evadiendo palabras como “concienciar”, “empoderar” o “informar”, que no son definidos muy bien. El objetivo debería ser una descripción de una situación nueva, cambiada a que queremos llegar, y no una descripción de un proceso o de una actividad.

Mensurable: Como sabemos que hemos obtenido nuestro objetivo? Que criterios mensurables podemos desarrollar para hacer la prueba?

Alcanzable: Es realmente posible llegar a nuestro objetivo? Con un objetivo más concreto en relación con quien, que, donde, y cuando es más probable que es un objetivo alcanzable.

Realista: Tenemos o podemos obtener los recursos necesarios para llegar a nuestro objetivo? Podemos llegar a los sub-objetivos de que depende nuestro objetivo?

En un plazo de tiempo determinado: Tenemos un tiempo determinado – en meses o pocos años – hasta cuando pensamos podemos conseguir nuestro objetivo? Posiblemente no es posible fijar una fecha concreta, pero al menos es necesario un margen del tiempo.

Los aspectos más relevantes en este paso de la espiral del *organizing* son los del “problema y solución” y “ambientes sociales”.

Preguntas relacionadas con los aspectos

→ Problema & solución

- Que es el objetivo, que soluciones del problema queremos obtener? Queremos abolir/solucionar el problema en completo? O existen compromisos intermedios que podemos aceptar?

- Que sub-objetivos intermedios vemos?

→ Ambientes sociales

- Que cambios del posicionamiento o compromisos queremos que obtener de los ambientes sociales relevantes en relación a nuestro objetivo?

La aceptación del objetivo

El desarrollo de un objetivo es un proceso difícil, que necesita la incorporación de ideas y deseos de todos los miembros del colectivo – muchas veces ideas y deseos contradictorios. El proceso incluye modificaciones y compromisos, y por eso el resultado a veces no nos convence. Entonces puede ser útil hacer unas pruebas al fin del proceso:

- una prueba de la aceptación del objetivo por los miembros del colectivo.
- Y una prueba de nuestras suposiciones sobre como los aliados (potenciales) y adversarios (potenciales) se relacionan con nuestro objetivo.

La tabla siguiente puede servir como guía.

Aceptación del objetivo y consecuencias para la actitud			
Aceptación del objetivo	Miembros del grupo	Aliados (potenciales)	Adversarios (potenciales)
+ 3 Estoy de acuerdo con el objetivo y voy a hacer todo que puedo para que lo obtenemos	Muy comprometido. Trabajando con mucho entusiasmo en el grupo	Posiblemente se juntan al grupo o apoyan a un grupo con objetivos similares. Van a involucrarse en el movimiento.	Posiblemente se convierten en aliados, se juntan al grupo o apoyan a un grupo con objetivos similares. Van a involucrarse en el movimiento
+ 2 Voy a hacer todo que puedo para que ellos obtienen su objetivo.	Apoyando según las medidas y habilidades pero sin mucho entusiasmo y un compromiso propio	Apoyo a través de la firma de peticiones, donaciones, declaraciones públicas o de simpatía, proveer informaciones, contactos, y otras formas de apoyo limitado.	Se convertirían en aliados. Apoyo a través de la firma de peticiones, donaciones, declaraciones públicas o de simpatía, proveer informaciones, contactos, y otras formas de apoyo limitado.
+ 1 Respeto el objetivo, pero no me siento comprometido para ayudarles.	Dejarles hacerlo	Aliados posiblemente abandonan la cosa, se cambian a una posición neutral, observan	Adversarios se convertirían en neutrales, observan.
- 1 No tengo nada que ver con el objetivo por que no me importa.	Ignorar	Aliados posiblemente abandonan la cosa, la ignoran, se retiran.	Adversarios bajarían su oposición. Ignoran.
- 2 No quiero nada que ver con el objetivo por que lo opongo	Distanciándose. Oponiendo al objetivo. Salir del grupo.	Aliados se convertirían en adversarios: distanciándose, oponiendo. Cambiando los lados, posiblemente apoyando a un grupo oponente.	Oposición. Posiblemente apoyan a un grupo oponente.
- 3 Voy a hacer todo que puedo para pararlos en obtener su objetivo	Oponiendo al objetivo. Uso de un veto, salir del grupo y formar un grupo oponente.	Aliados se convierten en adversarios: resistencia al objetivo. Formación de un grupo oponente. Retirada de apoyo. Uso de represión.	Resistencia al objetivo. Formación de un grupo oponente. Uso de represión.

(adaptado de: Eberhard et al, 1998)

Un objetivo puede ser estupendo, y motivando el grupo y sus miembros enormemente, pero si hay poca gente neutrales o aliados potenciales en las dos primeras categorías, y demasiadas neutrales y adversarios en las últimos dos, posiblemente es mejor revisar el objetivo. Por ejemplo, una campaña canadiense en contra el fracking suavizaba su objetivo (de una prohibición total del fracking a una moratoria de una generación) por que pensaban que es mas aceptable para mucha gente que en este momento no tenia clara su posición sobre el fracking, pero que tenía dudas. El objetivo de la moratoria permitía a esa gente apoyar a la campaña⁵³.

Lo difícil es encontrar un equilibrio entre lo ambicioso y lo realista. Necesitamos un objetivo suficientemente ambicioso para que nos motiva – y también motiva a otros – pero al mismo tiempo suficientemente realista para que lo podemos conseguir. Objetivos demasiados pequeños son muy realistas, pero realmente no proveen mucha motivación, por que no se ve que realmente contribuyen mucho al cambio social que

53 Philippe Duhamel: *Civil resistance as deterrent to fracking: Part One, They shale not pass*. OpenDemocracy, 26 de septiembre de 2013, <http://www.opendemocracy.net/civilresistance/philippe-duhamel/civil-resistance-as-deterrent-to-fracking-part-one-they-shale-not-0>

queremos y necesitamos. Objetivos demasiados ambiciosos – hasta utópicos – pueden proveer algo de motivación inicialmente, pero al largo plazo contienen el riesgo de la desilusión y desmotivación, por que nunca llegamos al objetivo, y desarrollamos una sentido del fracaso.

Excursio: Alianzas, coaliciones, plataformas, redes

Muchas veces tenemos objetivos comunes con otras organizaciones o colectivos. El trabajo en alianzas, coaliciones, plataformas, o redes nos sirve para unir fuerzas, y avanzar nuestra causa. Unas alianzas o coaliciones trabajan no solamente sobre una cosa, un problema, pero tratan de unas cosas relacionadas. Otras coaliciones o alianzas tienen un enfoque en solamente un tema.

No hay definiciones que claramente distinguen entre alianzas, coaliciones, plataformas, o redes. Posiblemente podemos decir que alianzas, coaliciones y plataformas tienen mas un enfoque en el trabajo común para un objetivo común (que es derivado de los objetivos de los colectivos miembros), y una red tiene mas un enfoque en el intercambio de informaciones y experiencias, y posiblemente de la coordinación de actividades.

Para cualquiera alianza, coalición, plataforma, o red es mejor que clarificamos mas o menos las mismas cosas que en un colectivo nuevo: estructura y proceso, comunicación, recursos, filosofía, etc. Podemos ver nuestro colectivo como una alianza de personas, mientras en una alianza, coalición, plataforma o red se unen colectivos y organizaciones. En nuestro colectivo el objetivo del colectivo no es lo mismo que el objetivo de cada uno, y lo mismo en una alianza, coalición, plataforma, o red: el objetivo común no es lo mismo que el objetivo de cada colectivo/organización involucrada.

Antes de entrar en una alianza, coalición, plataforma, o red, on intentar forma una nueva, puede ser útil reflexionar y clarificar algunas cosas:

- Hasta que estamos de acuerdo con el objetivo y la estrategia de la alianza, coalición, plataforma, o red? Es muy similar a nuestro objetivo, o bastante distinto, pero relacionado?
- Hasta que estamos de acuerdo con la filosofía de la alianza, coalición, plataforma, o red? Que valores compartimos, que no? Hay diferencias importantes, valores contradictorios a los de nosotros?
- Que podemos contribuir a la alianza, coalición, plataforma o red?
- Que queremos de la alianza, coalición, plataforma, o red?
- Que compromiso queremos, en relación con la energía y el tiempo que invertimos, los recursos, etc.?

Si o no – y como – nos involucramos en una alianza, coalición, plataforma o red, o si formamos una nueva, depende de nuestras respuestas a estas preguntas (y posiblemente mas preguntas). A veces puede ser útil que apoyamos una alianza solamente con nuestro nombre como colectivo, y no vamos a trabajar activamente en la alianza o coalición. No obstante, tiene sentido mantener un contacto y seguir el trabajo de la alianza o coalición, para ver si continua en una dirección que podemos apoyar. Este modo de apoyo puede ser adecuado si tenemos objetivos bastante distintos de la alianza o coalición, y vemos una relación entre las problemas y objetivos, pero realmente no forma parte de nuestra estrategia.

Si hay mas confluencia entre nuestros objetivos y los de una alianza, coalición, o plataforma, posiblemente vamos a comprometernos a una participación mas activa.

Cuando queremos formar una nueva alianza, coalición, plataforma o red podemos referir a nuestro análisis, especialmente relacionado con los ambientes sociales – las fuerzas, organizaciones y otros colectivos que vemos tienen un interés en el problema que nos toca. Nos podemos preguntar que interés podría tener un otro grupo en una alianza o coalición o red? Que análisis posiblemente tiene? Que objetivos? En que coincidimos? Hay factores que impiden una alianza, por ejemplo la estructura del otro grupo, sus valores y objetivos mas amplios (por ejemplo, el trabajo en alianzas con partidos políticos siempre tiene sus problemas relacionadas con las intereses electorales de los partidos)?

Mientras trabajar en una alianza, coalición, plataforma o red no significa que perdimos nuestra autonomía como colectivo, y que solamente trabajamos a través de la alianza o coalición, si hay una interdependencia. Cuando planificamos actividades nuestras al fuera de la alianza, coalición o plataforma, puede ser útil pensar en lo que posiblemente piensan los otros colectivos de la alianza, coalición o

plataforma de nuestra actividad, y/o que impacto puede tener nuestra actividad para la alianza, coalición, o plataforma. Es probable que hay una expectativa que ningún parte de la alianza o coalición hace algo que puede causar un daño para la alianza (y con razón).

Trabajar en una alianza, coalición, plataforma o red puede proveer beneficios para nuestra lucha, pero también puede ser cause de tensiones. Alianzas, coaliciones o redes requieren un trabajo en el desarrollo de relaciones – y aunque son relaciones “institucionales”, entre colectivos, al fin siempre son relaciones personales entre las personas representantes de los colectivos. Hay que desarrollar confianza, un entendimiento de las valores, formas de trabajo, fortalezas y debilidades de los otros miembros de la alianza, coalición, plataforma, o red. Si no hay un mínimo de confianza, es muy probable que el trabajo de la alianza o coalición no es muy eficiente (y además es probable que es una pena asistir a las reuniones).

Las estrategias

El análisis es una descripción de la situación actual, y el objetivo describe a donde queremos llegar. La estrategia podemos visualizar como el camino para llegar a nuestro objetivo. Y es menos una descripción de las medidas o métodos que utilizamos – estos son las tácticas o actividades – pero de las estaciones intermedias por donde tenemos que pasar.

Cuando pensamos como podemos llegar desde un punto A a un punto Z, pensamos en distintos pasos: desde A a B, desde B a C, ... , y por fin desde Y a Z. La estrategia define los puntos intermedios – los B, C, D, ... mientras las tácticas o actividades son las medidas, por ejemplo andamos desde A a B, tomamos el autobús desde B a C, hacemos dedo desde C a D, y tomamos el tren desde D a E. Andar, tomar el autobús, hacer dedo, o tomar el tren son actividades o tácticas, mientras las estaciones B, C, D, E describen nuestros sub-objetivos que tenemos que conseguir para llegar a nuestro objetivo estratégico que hemos desarrollado anteriormente.

Pero una estrategia incluye mas que solamente las estaciones intermedias y como llegamos. Hay que considerar los recursos, las reacciones potenciales de otros actores, especialmente de nuestros oponentes, y, sobre todo, las personas y comunidades en que vivimos y con que trabajamos. Los siguientes ocho principios sobre estrategias nos pueden servir como una guía:

1. **Una buena estrategia se desarrollan bastante temprano.** Toma en cuenta lo que es probable que va a pasar. Pero además considera lo que no es probable que va a pasar, pero que puede pasar.
2. **Una buena estrategia se basa en la experiencia de la gente.** Usa sus habilidades para la mayor ventaja,. Pero se queda en su experiencia para que sus valores y lo que tienen que hacer como parte de la estrategia son compatibles..
3. **Una buena estrategia involucra a la gente.** Enfatiza no solamente a donde vamos, pero también a como llegamos. Una buena estrategia toma en cuenta que la gente aprende tanto del proceso que del resultado. Como obtenemos nuestros logros a veces puede ser tan importante para un colectivo y sus miembros que el hecho que llegamos a nuestros objetivos.
4. **Una buena estrategia es flexible.** Incluye que vamos a hacer si pasa lo probable – y lo que vamos a hacer que pasa lo improbable.
5. **Una buena estrategia tiene profundidad.** No solamente incluye buenas ideas, pero además los pasos para implementar esas ideas.
6. **Una buena estrategia tiene sus raíces en la realidad.** Empieza con un sentimiento realista de que los miembros del colectivo pueden hacer y que no.
7. **Una buena estrategia se basa en la cultura de la gente.** Crea un sentimiento de unidad y solidaridad y mas que de alienación y aislamiento.
8. **Una buena estrategia es educativo.** A través del proceso de la planificación y implementación de la estrategia, la gente aprende mas sobre si mismo, el colectivo/la organización, sobre la política y sobre poder⁵⁴.

Para el desarrollo de una estrategia puede ser útil un cambio de la perspectiva. Si Kahn lo explica de la forma siguiente: *“Como nosotrxs como organizadorxs creativxs llegamos desde aquí para allá? Irónicamente, empezamos con pensar en como llegamos desde allá para aquí. Es decir, empezamos con el proceso del desarrollo de estrategias imaginándonos el momento justo antes de la victoria, y desde entonces trabajamos hacia atrás, haciendo lo posible para descubrir los pasos que llevarían a este momento.”*⁵⁵ Lo importante de este cambio de perspectiva – mirando hacia atrás desde un futuro imaginado – también es importante para que no nos limitamos en las capacidades del momento, y que incluimos ideas sobre aliados potenciales, mas o menos probables, y pensamos un poco en lo “grande” y imposible, con la idea que lo podemos hacer posible. Claro, la estrategia debería ser realista, pero al mismo tiempo ambiciosa.

54 Si Kahn: *Organizing. A Guide for Grassroots Leaders*. NASW Press, 1991

55 Si Kahn: *Creative Community Organizing. A Guide for Rabble-Rousers, Activists & Quiet Lovers of Justice*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2010

Entonces, nos imaginamos en el futuro, cuando hemos llegado a nuestro objetivo, y nos preguntamos como hemos llegado, que cambios hemos obtenido en el camino. De que cambios intermedios depende nuestro objetivo, y de que otros cambios intermedios dependen esos cambios? Que fuerzas y aliadas son necesarios para obtener esos cambios?

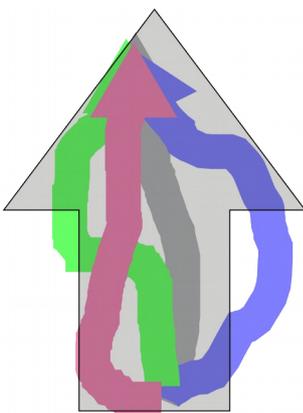
Una dinámica útil para el desarrollo de estrategias es la dinamiza "Imaginate el futuro". También puedes usar la dinámica del análisis del campo de fuerzas.

Una estrategia debería incluir varios aspectos, incluyendo los siguientes:

- Como utilizamos nuestras fortalezas y oportunidades?
- Que medidas tomamos para solucionar los debilidades y amenazas? (véase análisis DAFO)
- Como podemos influir y/o cambiar las posiciones de distintas fuerzas?
- Como podemos desarrollar los recursos, habilidades necesarias?
- En que forma apoyamos el empoderamiento social como estrategia máxima?

Para también pensar en que estrategias van a usar nuestros oponentes, puede ser útil hacer una dinámica en que nos ponemos en su papel. Pensamos en como se puede combatirnos, como se pueden reaccionar a nuestras estrategias. Que recursos o herramientas tienen? Como pueden influir nuestros aliados (potenciales)? Este nos sirve para que adaptamos nuestra estrategia, para que podemos incluir unos planes B, C, D sobre que hacemos si no pasara que pensamos y queremos va a pasar. Una buena estrategia siempre incluye la posibilidad del fracaso de unos de nuestros pasos, y como vamos a reaccionar, a continuar nuestra lucha. Si no, un fracaso pequeño (mucho mas un fracaso grande, como las manifestaciones mundiales del 15 de febrero de 2003 en contra de la guerra en Irak) puede causar una desmovilización, un desempoderamiento muy serio, con muchas problemas. Si solamente tenemos una estrategia sin un plan B o C, invertimos toda nuestra energía en ella, con el resultado de que estamos (nosotrxs y todxs que hemos involucrado y movilizado) desolados en caso de un fracaso.

Es muy probable que la estrategia general consiste de varias estrategias paralelas que tratan de distintas partes del publico o fuerzas. Por ejemplo, una estrategia para un objetivo de campaña de prohibir que los militares entran en los institutos educativos puede incluir un parte con un enfoque en los sindicatos de profesores para que pasan resoluciones en contra de la presencia de militares en centros educativos y apoyan a lxs profesores que rechazan invitar o colaborar con los militares. Una segunda estrategia puede tener un enfoque en el empoderamiento de lxs estudiantes para que toman acciones cada vez cuando los militares entran en un centro educativo, obstruyendo su presencia hasta prevenir su entrada. Una tercera estrategia puede tener un enfoque en la administración de los centros educativos, y una cuarta en el ayuntamiento o el gobierno de la comunidad autónoma para que cambian las leyes. Todas estas estrategias funcionan paralelamente para lograr el objetivo "Los ejércitos fuera de las escuelas", pero requieren su propia estrategia con sus propios sub-objetivos y actividades. Trabajar al mismo tiempo en todas las estrategias podría ser demasiado para un grupo, por eso es importante reflexionar sobre su estrategia en el contexto de un movimiento social mas amplio, que incluye una multitud de otros colectivos y organizaciones. A que se dedican los otros partes del movimiento que trata de algunos aspectos de nuestra estrategia? O que podemos hacer para convencer a otros para que se dedican a algunos partes de nuestras estrategias (véase también: Alianzas, coaliciones, etc)?



Varias estrategias forman una estrategia amplia

Que parte o partes de la estrategia general elegimos también depende de nuestro colectivo, de sus valores y su filosofía (véase por ejemplo los cuatro roles de activistas). Si somos un colectivo de la acción directa no es muy probable (y tampoco tiene mucho sentido) que nos dedicamos a una estrategia del lobbying. La estrategia tiene que ser adecuada para nuestro colectivo, y muchas veces es mejor formar alianzas o plataformas en que otros colectivos o organización pueden dedicarse a otros aspectos de una estrategia general.

El desarrollo de una estrategia no se hace durante solamente una reunión, y tampoco se puede delegar a

una persona. Es un proceso continuo de la toma de decisiones, del organizing, de la evaluación, y del desarrollo de estrategias creativas.

Preguntas relacionadas con los aspectos

→ **Los miembros del grupo/colectivo**

- Cual es la posición de los miembros del grupo en relación con los objetivos? Hay consenso, o algunxs solamente están de acuerdo por razones pragmáticas?
- En el ultimo caso: significa que tenemos que adaptar los objetivos?

→ **Filosofía del grupo**

- El objetivo es compatible con la filosofía y los valores del grupo?
- Si no, significa que hay que cambiar algo en la filosofía o los valores del grupo, o hay que cambiar el objetivo?

→ **Recursos**

- Que demandas hay por los objetivos y sub-objetivos en relación a los recursos ya existentes del grupo o lo que hay que obtener?
- Que objetivos en relación con la recaudación de fondos o de la obtención de otros recursos podemos derivar?

→ **Estructura & proceso**

- Para obtener nuestro objetivo, que parte de la estructura (distribución de tareas y roles, etc) o de los procesos del grupo (reuniones, compromisos, manera de trabajo y toma de decisiones) hay que fortalecer o cambiar?

→ **Comunicación**

- Que tareas de comunicación siguen como consecuencia del objetivo estratégico?
- Que tiene que lograr nuestra comunicación?

Excurso: la desobediencia civil en masas como estrategia

Para que funcionen las campañas o acciones de desobediencia civil con miles de personas, se deben cumplir una serie de condiciones básicas. Los siguientes diez puntos pueden ser útil en el proceso de la planificación de campañas y acciones de la desobediencia civil masiva:

1. Se trata de una cuestión que es percibida como una amenaza concreta por mucha gente. Un factor esencial es que las personas se sientan directamente afectadas por ella.
2. Se trata de una cuestión que mucha gente percibe como sometida a intereses partidistas y no a la voluntad de la población.
3. De una cuestión conflictiva de gran complejidad se puede extraer una parte que es de rabiosa actualidad, llamativa y cargada de simbología, con la que se puede estructurar un conflicto que representa al todo, pars pro toto, la parte por el todo.
4. Se puede vincular el conflicto a un lugar concreto, con lo que el propio lugar cobra un significado altamente simbólico y la gente se identifica con él. (Insumisión? Puede funcionar también de otra forma!)
5. La campaña cobra impulso a través de una visión social que trasciende el objetivo político inmediato y que se refleja en el trato con los demás, en la vida interna de la campaña. Menciono aquí tan sólo los principios democráticos básicos: modelo de consenso, grupos de apoyo y consejo portavoz interno.
6. La campaña de desobediencia civil es gestionada por un núcleo de activistas que dedican todo su empeño y prácticamente todo su tiempo a lo largo de años a la realización de su visión.
7. Se opta por una forma de desobediencia civil cuyas consecuencias no traigan repercusiones excesivas ni insuficientes. La disposición a infringir moderadamente las reglas y a asumir las consecuencias de la atención pública hace que muchos se atrevan a correr este riesgo, pues las consecuencias jurídicas y físicas son calculables.
8. Las acciones se basan en una combinación de obstaculización efectiva y ritual. Los rituales no me parecen nada negativo siempre que estén llenos de vida.
9. La movilización de cara a las acciones presenta un alto grado de compromiso e implicación personal.
10. Los y las activistas tienen la posibilidad de prepararse a fondo. Se dedica mucho esfuerzo a conseguir unas condiciones de organización óptimas, con el fin de que la o las personas que van a llevar a cabo la acción de obstaculización puedan concentrarse exclusivamente en ello.

El uso de la desobediencia civil se ha hecho más funcional, percibida por muchos como la forma de acción más obvia para atraer la atención pública en un grado muy superior al de las manifestaciones habituales. La desobediencia civil resulta también muy atractiva porque le permite a uno convertirse físicamente en el grano de arena que atasca el mecanismo.

Muchas veces no trabajamos basados en grupos ya existentes que se desplacen juntos. Aún existen algunos y constituyen un núcleo importante de la acción. Sin embargo, la mayoría de activistas se desplazan solos o en pequeños grupos y forman los grupos de apoyo in situ. Por ello hacen falta uno o días de preparación justo antes de la acción, para poder coordinar bien a todos los que se acaban de encontrar. Pero incluso así, este grupo mayor no deja de ser un núcleo ampliado. La mayoría de activistas se unen a la acción de un modo espontáneo y sin ningún tipo de preparación previa, por lo que la acción se debe organizar de un modo que permita esto.

Lo que también ha cambiado es la percepción del éxito de las acciones. Si bien en los años 80 los objetivos también se situaban muy alto, los "bloqueadores" tenían claro que mediante su acción no iban a conseguir el desarme inmediato. Hoy muchos son más exigentes y buscan los resultados a corto plazo.

Adaptado de: Jochen Stay: Condiciones y requisitos básicos para la desobediencia civil en masa, El fusil roto no 69, marzo de 2006, <http://wri-irg.org/es/node/2954>

La planificación de acciones

Las acciones son las tácticas, y tienen que funcionar dentro de nuestra estrategia. Hay una gran variedad de acciones, desde mesas de información en la calle, charlas, o concentración hasta acciones directas no violentas, ocupaciones, huelgas, o el desarrollo de instituciones alternativas combinado con la no-cooperación con el sistema. Que acción sirve depende de muchos factores, y nuestro análisis, los objetivos y la estrategia nos sirven para elegir las acciones que nos ayudan para que nuestra campaña tiene un éxito.

El investigador estadounidense de acciones no violentas, Gene Sharp, ha desarrollado una lista de 198 formas de la acción no violenta⁵⁶, y en el estado español Sabino Ormazabal y la fundación Bidea Helburu han publicado un libro con 500 ejemplos de acciones no violentas⁵⁷. Según Gene Sharp, los métodos de la acción no violenta se pueden dividir en tres clasificaciones amplias: *protesta y persuasión*, *no cooperación e intervención no violenta*. Éstas a su vez se pueden dividir en secciones.

1. Protesta y persuasión

- *Manifestaciones*: Mucha gente expresa lo que quiere marchando juntos en la calle, por ejemplo, las manifestaciones contra la guerra de Irak el 15 de Febrero del 2003. La mayor manifestación contra la guerra que se ha dado jamás, tuvo lugar en más de 600 ciudades del mundo. Sólo en Londres se manifestaron dos millones de personas.
- *Listas de protesta*: Firmar tu nombre en una lista para expresar tu desacuerdo con cierta política, por ejemplo, una protesta contra la exportación del armamento sueco a Estados Unidos y Gran Bretaña durante la guerra de Irak.

2. No Cooperación

- *Boicot*: Negarse a comprar mercancías o servicios para mostrar el descontento con el vendedor o el gobierno. Por ejemplo, el boicot de los productos sudafricanos durante el régimen apartheid. Tanto individuos como organizaciones empezaron primero a boicotear los productos sudafricanos y más tarde países enteros boicotearon a Sudáfrica.
- *Huelga*: Negarse a trabajar. Por ejemplo durante la primera Intifada la resistencia Palestina que empezó en 1987, la mayoría de los palestinos se negaron a trabajar para los israelíes. Israel perdió mucho dinero al no tener acceso a la mano de obra barata palestina y la economía se estancó.
- *No cooperación política*: Negarse a hacer el servicio militar o llevar a cabo un extradición.
- *Negarse a colaborar*: Por ejemplo durante la Segunda Guerra Mundial, profesores noruegos se negaron a seguir el currículo nazi para las escuelas. Les enviaron a los campos de concentración por su desobediencia pero la mayoría de ellos fueron liberados cuando los nazis se dieron cuenta de que no se rendirían.

3. Intervención

- *Bloqueos*: Usar el cuerpo como obstáculo. Por ejemplo, israelíes y voluntarios internacionales bloquean bulldozers israelíes que están a punto de demoler hogares palestinos.
- *Presencia preventiva*: Proteger a personas en peligro en lugares de conflicto, por ejemplo, a observadores de paz en México, Israel-Palestina, o Colombia.
- *Acciones Plowshares*: Desarmar abiertamente el armamento y aceptar la condena, por ejemplo, el desarme de los submarinos nucleares Trident en Escocia.

Fuente: Internacional de Resistentes a la Guerra⁵⁸

56 Véase por ejemplo: Gene Sharp, *The politics of nonviolent action (3 vols.)*. Porter Sargent, Boston, 1973. La lista existe en el internet en: http://www.nodo50.org/moc-carabanchel/documentos/cambiar_marea/198_metodos.htm (acceso al día 8 de junio de 2014)

57 Sabino Ormazabal y Bidea Helburu: *500 ejemplos de no violencia. Otra forma de contar la historia*. Bilbao

58 Véase: Internacional de Resistentes a la Guerra: *Manual para Campañas No violentas*. 1^{era} edición, Londres 2010, <http://manual.wri-irg.org>

Excursio: Preguntas para la planificación de actividades**¿Que queremos comunicar ...**

Que objetivo tiene la actividad que estamos planificando? ¿Que imagen o que mensaje queremos que se graba en la mente del publico a que queremos llegar?

... a quien ...

¿Quien es el grupo destinatario de nuestra actividad? Que sabemos de este grupo, de su actitud, su lenguaje, etc?

... por qué ...

¿Porque es importante que este grupo destinatario sabe algo sobre nuestro problema? ¿Porque nuestros contenidos pueden tener una relevancia para este grupo?

... cómo ...

¿Como nuestra actividad va a comunicar con el grupo destinatario (verbal – no-verbal; abierto y invitando – provocando; ruidoso – tranquilo; desde lejos – desde cerca; activándola – dejándola en pasividad)?

... a través de ...

¿Que de las medidas y herramientas que tenemos (o a que tenemos acceso) podemos utilizar?

... con el resultado que ...

¿Cual es el resultado que queremos producir con nuestra actividad? ¿Como podemos verificar que hemos obtenido el resultado?

?

Las actividades – las tácticas – diseñamos para que sirven en la creación de la fuerza y presión necesaria para que ganamos nuestra lucha. Además, nuestras tácticas apoyan la estrategia máxima del empoderamiento y de la creación de un movimiento sostenible y fuerte. Entonces no vemos nuestra lista de tácticas – como la lista de 198 acciones noviolentas de Gene Sharp – como un menú de opciones desde que podemos elegir libremente, pero como una lista de ideas que evaluamos según nuestras estrategias. Muchas veces elegimos lo de siempre – reaccionamos con una concentración, con una manifestación, o una petición. Pero realmente que táctica puede ser útil depende de muchos factores.

Tácticas no simplemente son bloques que podemos apilar hasta su peso rompe la resistencia de nuestros oponentes. Su funcionamiento es mucho mas complejo. Las tácticas que elegimos tienen un impacto en como nos vemos nosotros, nos ven nuestros aliados cercanos, y si o como nos apoyan. Impactan como nuestros oponentes nos ven: nuestro poder, nuestra fuerza para mantener la movilización o campana, y también como ven la profundidad de la nuestra experiencia. Además, las tácticas que elegimos impactan a la opinión publica, y la posibilidad de forma y expandir nuestras alianzas o coaliciones.

Entonces, las tácticas que elegimos tienen que servir para implementar nuestras estrategias, y muchas veces es útil pensar en una serie de tácticas o actividades, y no solamente empezar en pensar en la siguiente actividad cuando terminamos una.

Para el desarrollo de una actividad o acción elegimos un parte de nuestra estrategia, y utilizamos unas dinámicas creativas – una lluvia de ideas o otras dinámicas – para generar ideas. Las ideas que nos gustan mas podemos evaluar inicialmente con las preguntas de arriba, y mas detallada por ejemplo con la estrella táctica (véase pagina XX).

Al fin de la planificación de una actividad – la sera una acción directa, una charla, una mesa informativa, o cualquier otro tipo de acción – podemos sistematizar las tareas de la preparación de la acción utilizando una tabla como la de abajo:

Plan de actividades / medidas						
Que?	Quien?	Con quien?	Utilizando que?	Hasta cuando?	Basado en?	Necesario para?
La tarea que hay que hacer	Personas presentes quienes son responsables de la implementación de la tarea	Personas o grupos que deberían ser involucradas en la tarea	Recursos existentes para la implementación de la tarea (dinero, tecnología, etc)	Fecha hasta cuando la tarea debería ser cumplida	Que tarea(s) se tiene que cumplir para que se puede implementar esta tarea? Que resultados son necesarios para eso?	Que otras tareas dependen del cumplimiento de esta tarea? De que resultados dependen?

En la columna "quien" solamente podemos entra personas presentes, o personas que nos han comunicado antes explícitamente que son dispuestas para la tarea. Si no hay una persona o un grupo de personas, tenemos que crear una nueva tarea asignada a una persona presente para buscar una persona para la tarea. Cuando hemos definido todas las tareas, podemos ordenarlas: que tarea tiene que ser cumplida antes de otra tarea? Que tarea depende de que otra tarea se ha cumplido con éxito?

Este plan de trabajo nos puede servir para que controlamos en las asambleas siguientes el progreso de la implementación: donde estamos con la preparación de nuestra actividad? Que tareas hemos cumplido ya? Que todavía nos faltan? Especialmente para actividades mas grandes y mas complejos, o si no nos vemos regularmente (por ejemplo por que estamos planificando algo al nivel estatal, con tareas para personas de varias ciudades) una sistematización de las tareas necesarias puede ser muy útil para que una distribución de tareas no resulta en que nadie se sienta responsable, que puede resultar en caos y estrés. A veces una tarea de "coordinación de tareas" o "recordar a las personas responsables sobre las fechas finales de cada tarea" puede ser útil, especialmente en casos de la distribución de tareas por varias ciudades o países.

Preguntas relacionadas con los aspectos

→ Lxs miembros del colectivo

- Todxs lxs miembros del colectivo saben sobre el objetivo y la estrategia y están de acuerdo?
- Hay una necesidad de educación o formación de miembros del colectivo para que podemos lograr el objetivo?
- Es necesario que mas personas se involucren en el grupo? Si si, necesitamos habilidades especiales que nos faltan, ...?

→ Filosofía del grupo

- Hay como resultado del objetivo y de la estrategia preguntas sobre la filosofía del colectivo? Hay que revisar la filosofía o las valores y principios por los objetivos o la estrategia elegida?
- Tenemos que revisar suposiciones o principios en relación con los ambientes sociales relevantes que vemos como destinatarios?

→ Estructura & proceso

- Que cambios hay que hacer en relación con nuestras estructuras para que el colectivo puede trabajar de forma mas eficaz en la implementación de nuestra estrategia (si hay la necesidad)?
- Hay que redistribuir funciones, roles, tareas, o redefinirlas?

→ Recursos

- Que recursos económicos o otros recursos (equipamiento, etc) necesitamos y como podemos obtenerlos?

→ Comunicación

- Que medios de comunicación (incluyendo las redes sociales) queremos utilizar, y quien es la persona responsable para hacerlo y/o mantener el contacto?
- Necesitamos un boletín regular o una lista de correos para la comunicación interna/externa?

→ Problema & solución

- En que manera contribuyen las actividades que estamos planeando a la solución del problema según nuestras ideas y propuestas?

→ Ambientes sociales

- En que manera pueden nuestras actividades resultar en los impactos deseados en relación con los ambientes sociales relevantes - los grupos, las organizaciones, o las personas a quienes queremos llegar con nuestros mensajes?

Excurso: Acciones dilema

Acciones dilema son una táctica muy útil para cualquiera campaña. Una acción dilema crea un dilema para nuestros oponentes: no importa como reaccionan, su reacción nos beneficia. Un ejemplo:

Como parte del movimiento en contra de transportes de residuos nucleares en Alemania, en 1997 organizamos un bloqueo no violento masivo del transporte. Al fin, 9000 personas participaron, dentro de un compromiso claramente no violento. El gobierno y policía tuvieron dos opciones: dejarnos en la calle, y cancelar/regresar el transporte a su origen, o actuar en contra del bloqueo. Pero lo ultimo significaba actuar con fuerza no proporcional – como quitar 9000 personas sentando en una calle sin violencia, y sin la probabilidad que responden con violencia?

Yo entendí el dilema de la policía cuando la policía nos pidió que nos reunimos. Durante la reunión insistimos en nuestra no violencia, y además en la necesidad legal de una respuesta proporcional de la policía – proporcional a la violación de la ley, muy menor, y no violenta. La policía entendió que no fue posible quitarnos usando solamente fuerza adecuada – llevarnos al lado de la calle. Un dilema.

Al fin, nos quitaron usando cánones de agua en temperaturas bajo de cero. No se rompió la disciplina no violenta, y los comentarios de politicxs, de la prensa, y realmente de la mayoría sobre la acción de la policía fueron: legal? Posiblemente. Legítimo? No!

Acciones dilema no tienen que ser acciones tan grandes, o de desobediencia civil. También pueden ser acciones pequeñas, humoristas, o creativas. Lo importante es que crean un dilema: no importa que opción de reaccionar (o no-reaccionar) nuestros oponentes eligen, nos beneficia.

Excurso: Mantener una postura noviolenta durante una acción

El hecho que queremos actuar de forma noviolenta en nuestras acciones en si mismo no garantiza que realmente podemos mantener la noviolencia. Cualquiera acción incluye una mezcla compleja de actores – además de nosotrxs posiblemente la policía, empleadxs de una empresa, pasantes, etc, y no todos tienen un compromiso noviolento, y tampoco todxs realmente apoyan nuestros objetivos. Este especialmente es el caso cuando movilizamos públicamente para acciones mas grandes – no sabemos exactamente quien va a participar. Y siempre existe la posibilidad que la policía puede usar agentes provocadores para causar violencia, y romper nuestra acción.

Además de nuestra preparación, por ejemplo usando talleres de formación en noviolencia, puede ser útil hacer una determinación del riesgo:

- Quien queremos que asiste a nuestra acción? Quien estamos invitando, pero también: quien probablemente va a venir? Tienen un compromiso noviolento, o posiblemente tienen otras ideas sobre la acción?
- Que pensamos en relación con el compromiso de la noviolencia de los distintos grupos de personas que van a participar en la acción? Que sabemos sobre el nivel de la preparación y formación en noviolencia?
- Como pensamos van a actuar nuestros oponentes y la policía? Como vemos la posibilidad de que alguien romperá la disciplina noviolenta?

Si nuestra determinación del riesgo tiene como resultado una posibilidad de violencia, tenemos que pensar en medidas de prevención y disminución de violencia. Especialmente acciones masivas como manifestaciones crean una masa anónima que provee un ambiente ideal para agentes provocadores, pero también para grupos que incluyen la confrontación violenta con la policía dentro de su repertorio de formas de acciones. No importa de quien viene la violencia, no queremos depender de, y mucho menos cooperar con, la policía para que la “soluciona” el problema de la violencia. No obstante nuestras diferencias sobre el uso de violencia, nos une mucho mas con cualquier grupo de activistas que con la policía!

Unos ejemplos de medidas en frente de la violencia:

- desarrollo de escenarios potenciales de violencia, y de la reacciones previstas;
- formación de participantes en noviolencia, incluido la intervención en situaciones de violencia;
- formación de grupos de afinidad preparados para intervenir en situaciones de violencia, para disminuir la violencia y calmar la situación;
- comunicación con grupos de que pensamos pueden posiblemente usar formas de acción que nosotros no consideramos adecuados, para llegar a acuerdos.
- trabajo con organizaciones de derechos humanos o instituciones estatales de derechos humanos para que observan nuestra acción;
- comunicación previa y durante de la acción con la policía (Comunicación! No negociación) para disminuir conflictos violentos;
- ...

Excursio: comunicación segura durante la planificación de una acción.

A veces queremos planificar una acción que depende para el éxito de la sorpresa – de que ni la policía ni otras fuerzas de seguridad, por ejemplo privadas, saben algo de la acción antes. O puede ser que hay aspectos de una acción planificada públicamente requieren algo de clandestinidad, por ejemplo nuestra táctica como entrar en una base militar durante una acción.

Sobre todo, tenemos que ser conscientes de que cualquiera planificación clandestina impide la planificación participativa y abierta. Entonces siempre hay una tensión entre el objetivo de la clandestinidad y el objetivo de la participación y democracia de la base. Por eso es importante que valoramos si realmente es necesaria la planificación clandestina, y para que parte.

Cualquiera planificación y preparación de una acción requiere comunicación, y cualquiera comunicación incluye el riesgo de ser escuchada o leída por otras personas, por ejemplo los servicios de inteligencia. No obstante, existen una medidas para hacer nuestra comunicación mas segura:

Asambleas, reuniones, comunicación “cara a cara”:

Generalmente, asambleas abiertas no son espacios muy adecuados para la planificación clandestina. Sabemos quien esta asistiendo a la asamblea? De que colectivos vienen? Como alternativa a la asamblea, la utilización de grupos de afinidad y la distribución de información a través de un consejo de portavoces provee mas confidencialidad que una asamblea, pero depende de los grupos de afinidad. Puede ser útil controlar el acceso al lugar donde tiene lugar el consejo de portavoces, para que solamente entran portavoces confirmadxs.

El lugar de la reunión: generalmente espacios activistas como ocupas probablemente son menos útil para la planificación clandestina, por que hay una probabilidad mas alta que ya hay equipamiento de los servicios de seguridad o inteligencia instalado.

Dejad los móviles al fuera de la sala de la reunión, y mejor apagados y la batería al fuera. Un móvil se puede utilizar para el monitorio de la comunicación en una sala sin que nosotros estamos consciente de eso. En reuniones de poca gente además puede ser útil evadir mencionar lugares y fechas concretas de forma verbal, y solamente escribirlas en un papel que después de la reunión destruimos.

Cuando hablamos de forma clandestina con otra persona cara a cara, puede ser útil salir para un paseo, pero sin móviles!

Comunicación digital

Especialmente cuando planeamos algo al nivel estatal o internacional, no siempre es posible que nos reunimos para discutir sobre aspectos de la acción. Dependemos de la comunicación digital, y hay que tomar medidas para que podemos mantener la confidencialidad de nuestra comunicación, por ejemplo a través de:

- **correos electrónicos cifrados, telefonía cifrada, chats cifrados.** O mas avanzado: **estenografía** para mensajes ocultados y cifrados. Todas formas de la comunicación digital cifrada no pueden ocultar que estamos comunicando (y quien con quien), solamente de que.

- **una cuenta de correo “muerte”:** Un método muy simple. En una reunión al inicio decidimos (y posiblemente creamos) una cuenta de correo con cualquier proveedor (Gmail, Yahoo, Nodo50, ...), y compartimos los datos del acceso. Después, nunca enviamos una mensaje desde o a este correo. Solamente guardamos los correos como borrador. Es importante que todxs entran en la cuenta frecuentemente y revisan los correos borradores en la carpeta de borradores.

- **Crabgrass** y otros **foros seguros:** Crabgrass (<https://we.riseup.net>) es un sistema seguro del colectivo Riseup, que permite la comunicación en unos foros seguros. También es posible la creación de otros foros seguros.

Es importante siempre pensar en que comunicación es necesaria. Lo menos comunicación lo mas seguro.

Véase también: Protection International – <http://protectioninternational.org>, Security in a Box – <http://securityinabox.org>

Excursio: como hacer un comunicado de prensa

Para muchas de nuestras actividades es importante que lleguen y se reporten en los medios de comunicación - "la prensa corporativa". Si la presencia de "la prensa", de periodistas, es importante o indispensable para la actividad, tenemos que pensar sobre como podemos hacer la actividad atractiva para la prensa lo mas antes posible – incluyendo cuando fijamos fecha, hora, y lugar de la actividad.

Además, hay una reglas que nos pueden servir para que se notan mejor nuestros comunicados de prensa:

- se escribe en un estilo que podemos llamar "un pirámide invertido": Significa que lo mas importante ponemos en el primer párrafo, y cada párrafo que sigue es un poco menos importante, y datos explicativos podemos poner en notas de pie (llamadas "notas para periodistas").
- se limite a unos o dos mensajes mas importantes. Un comunicado de prensa no es una declaración ideológica, ni un articulo de opinión. Tiene como objetivo principal transportar a la prensa lo mas importante de nuestra actividad.
- se escribe normalmente en tercera persona, como una noticia. De esta manera, explicamos los hechos. El comunicado de prensa es informativo, no publicitario. Por ello deben evitarse, en la medida de lo posible, los adjetivos calificativos o superlativos. Hay que limitarse a contar los hechos de forma veraz y concreta. Valoraciones de los hechos podemos hacer como citas de portavoces en primera persona. Muchas veces, especialmente en periódicos locales, lxs periodistas hacen "copiar y pegar", y solamente pueden hacerlo si nuestro comunicado tiene (casi) el mismo estilo como una noticia. Si no, unx periodista tiene que re-escribir el texto completamente – que posiblemente por falta de tiempo o interes no va a hacer.

Entonces tenemos:

- el **titulo**: corto y informativo, y no declaratorio.
- el **primer párrafo**: sirve como resumen de todo el comunicado, y debería incluir respuestas a las preguntas: Quien? - Que? - Cuando? - Donde? - Como? - y posiblemente: Porque?
- los **párrafos siguientes**: sirven como explicación de los hechos y de nuestra posición, con cada vez menos importancia. Pueden incluir citas de portavoces para incluir declaraciones y valoraciones de los hechos.
- **nombres y contactos** de portavoces: como unx periodista puede contactarnos, para una entrevista o pedir mas información.
- **notas para periodistas**: datos explicativos y enlaces a documentos o otras fuentes de informacion usada en el comunicado de prensa.

Un comunicado de prensa se envía por correo electrónico, pero con todo el texto dentro el cuerpo del mensaje, y no como archivo adjunto. Es importante mantener y actualizar los datos de contacto de periodistas frecuentemente – cambian mucho. Las direcciones de correo se pone en el Bcc (copia blindada) si no es posible enviar los correos automáticamente a través de una lista de distribución o de forma personalizada.

Puede ser útil seguir con llamadas a lxs periodistas mas importantes.

Adaptado de:

Vis-a-Vis Agentur für Kommunikation: "Anleitung zum Mächtigkeitsein", Maßnahmenentwicklung und Kommunikation. 1994

Si Kahn: Organizing. A Guide for Grassroots Leaders. 1991

Greenpeace España: Campañas en defensa del medioambiente. Una guía para pasar a la acción. 2005

Acción!

Ahora casi somos listxs para la acción, para enviar nuestro mensaje al público. Claro, una estrategia de una campaña contiene más que solamente una acción (normalmente), y para cada una puede ser útil lo que sigue.

El nivel de los detalles de la planificación depende mucho de la experiencia del grupo, de la complejidad de la acción, del riesgo anticipado, y de muchos otros factores. Un stand para distribuir panfletos o coleccionar firmas para una petición requiere mucho menos preparación que una acción de desobediencia civil de miles de personas durante varios días.

En cualquier caso puede ser útil desarrollar un plan detallado de la actividad: ¿quién hace que cuando con qué recursos? Y ¿quién es la persona responsable para organizar y transportar los recursos y materiales? ¿Tenemos un plan B, si algo no funciona?

Preguntas relacionadas con los aspectos

→ Estructura & proceso

- ¿Cuáles son exactamente el plan y los horarios de la actividad?
- ¿Quién se encarga de qué tareas con qué responsabilidades? ¿Quién hace que?
- ¿Cuáles son las competencias para la toma de decisiones durante la acción? ¿Hay decisiones que la persona encargada puede tomar sola, y que decisiones requieren un consenso del grupo? ¿Delegamos decisiones a una persona o un equipo coordinador?
- ¿Tenemos un plan alternativo en caso de incidentes previstos? ¿Qué es?
- ¿Qué planificación de detalles es necesario durante la acción? ¿Quiénes son las personas responsables para que?

→ Lxs miembros del colectivo

- ¿Quién participa en la acción/actividad?
- ¿Quién tiene que tareas durante la acción/actividad?

→ Recursos

- ¿Qué materiales (megáfono, papeles, panfletos, etc...) necesitamos durante la acción, y quién es la persona responsable para obtener y/o transportarlos?

→ Filosofía del grupo

- ¿En qué caso - por razones externas o internas - es necesario terminar la actividad por razones de nuestra filosofía? ¿Tenemos criterios claros sobre la terminación prematura de la acción? ¿Quién toma o cómo tomamos la decisión?

→ Problema & solución

- ¿Qué criterios tenemos para el éxito o el fracaso? ¿Hay escenarios cuando es mejor terminar la acción, por ejemplo por que ya hemos logrado nuestro objetivo o por que la continuación puede causar daños?

→ Ambientes sociales

- ¿A qué ambientes sociales queremos llegar con nuestra actividad? ¿Hay ambientes sociales con quienes es posible que nos vemos confrontado?
- ¿Qué medios de información o comunicación necesitamos para los ambientes sociales relevantes?
- ¿Qué tareas hay que distribuir entre los miembros del colectivo para que podemos conectar con los ambientes sociales relevantes (portavoz para la prensa, persona de contacto para la policía, etc?)

La acción es algo excitante, o debería ser. Actuar de forma colectiva también puede ser una experiencia *empoderando*, y sobre todo es importante que también lo disfrutamos. Cuando realizamos nuestras actividades o acciones, estamos implementando nuestra estrategia, estamos comunicando nuestro punto de vista sobre el problema, y estamos exigiendo las soluciones que queremos.

Cuando actuamos es importante que lo hacemos con entusiasmo y alegría. Sobre todo, si queremos convencer a otros, si queremos que nuestro mensaje llega a la gente, que se involucra, la forma de hacerlo, la energía positiva que "emitimos" son una parte importante de nuestro mensaje. Al fin, queremos un mundo mejor, un mundo más justo y más alegre – y si no vivimos eso, como podemos convencer a otros de nuestros objetivos y visiones? Lo peor que yo he visto en acciones son activistas que emiten un sentido que solamente lo hacen por "deber", que no creen en un éxito de sus acciones – causando más daño que beneficio para la acción.

Además de ser una fuente de excitación y alegría, acciones también pueden ser fuentes de estrés y tensiones. Es importante que durante una acción – especialmente durante acciones de larga duración – que practicamos cuidado mutuo, que nos apoyamos y también nos decimos si necesitamos una pausa, que nos tenemos que retirar, o si pensamos que otra persona necesita una pausa – y que lo hacemos posible.

La declaración que no tenemos miedo, y que miedo es algo malo y débil es parte de un pensamiento masculino y patriarcal, y no es compatible con nuestros valores. No es nada malo reconocer y admitir que tenemos miedo, al revés: no da la oportunidad de confrontar nuestro miedo de forma colectiva y constructiva, y en el proceso de confrontar el miedo crecemos, individualmente y colectivamente.

Actuar como colectivo, practicar cuidado mutuo, solucionar problemas y tensiones de forma constructiva, y confrontar nuestros miedos antes y durante una acción son experiencias que pueden empoderarnos, que fortalecen la cohesión social del colectivo y nos sirven para que podemos continuar nuestra lucha con más fuerza, más experiencia, y con alegría. El proceso de actuar colectivamente, implementando nuestra estrategia, es parte de vivir nuestra visión, de crear la sociedad en que queremos vivir.

Excurso: Acciones directas noviolentas y acciones de desobediencia civil

Acciones directas noviolentas o acciones de desobediencia civil tienen sus propios retos. Hay unas cosas mas que hay que tomar en cuenta, sobre todo en relación con la respuesta anticipada de la policía o otras fuerzas de seguridad (hay cada vez mas seguridad privada), el riesgo de detenciones, y de consecuencias jurídicas y/o penales:

- **Investigación de las leyes, y de las consecuencias legales posibles y probables:** si queremos desobedecer las leyes, es muy importante que clarificamos que leyes vamos (potencialmente) a violar, y las riesgos en términos de cargas y penas potenciales y probables (multas, cárcel?). El código penal posiblemente nos dice las penas máximas, pero normalmente no se aplican en casos políticos. También es posible que hay un riesgo de multas administrativas, o que es aplicable el código penal militar, depende del lugar y de la forma de la acción. Depende de quien va a participar en la acción, hay que preguntar si hay casos especiales, por ejemplo que pasa con inmigrantes que participan en la acción, en relación con las consecuencias legales? Hay un riesgo de un orden de expulsión, o hay otras leyes aplicables a inmigrantes (o otros grupos de personas, por ejemplo menores)?

Una forma de obtener la información es hablar con abogadxes cercanxs al movimiento, o con otros colectivos que tienen experiencia con acciones similares. Pero hay que cuidarse en relación con que es una acción similar: la mismo acción en un otro lugar (civil o militar) puede tener consecuencias legales muy distintas.

Además, hay leyes que queremos violar como parte de la acción, pero también muchas veces la policía puede intentar usar otros cargos, como resistencia, para intimidar o represarnos.

- **Participantes en la acción:** Quien va a participar en la acción en que papel? Hay distintos papeles en relación con el riesgo de ser detenido, o todos papeles tienen el mismo riesgo? Hay papeles como equipo de apoyo al lado de la acción, observadores, participación en una concentración legal, etc, que no tienen un riesgo de detención, o un riesgo muy bajo (que no es lo mismo: una persona que no quiere ser detenido tampoco puede participar en el papel con riesgo bajo)?

- **Comunicación con la policía,** antes y durante de la acción: queremos comunicar con la policía antes y/o durante de la acción? Si la acción no es una acción que depende de la sorpresa, a veces una comunicación con la policía antes de la acción sobre nuestra postura noviolenta y el objetivo de la acción puede reducir el riesgo de una respuesta violenta de la policía. Comunicación no es lo mismo que negociación: solamente significa que comunicamos de forma "oficial" que vamos a hacer una acción directa o de desobediencia civil, pero no pedimos un permiso. Como hacemos transparente nuestra comunicación con la policía (por ejemplo, publicamos los actos)? También, durante de una acción, el papel de la comunicación con la policía solamente es comunicar entre la(s) persona(s) o nuestros órganos de la toma de decisiones y la policía.

- **Apoyo en caso de detenciones:** Que apoyo queremos y podemos proveer en caso de detenciones? Tenemos un equipo legal o abogadxes que pueden actuar rápidamente en apoyo de lxs detenidxs? Hay dentro de lxs detenidxs personas con un riesgo agravado, por ejemplo personas trans* o queer? Hay personas con necesidades especiales, por ejemplo por enfermedades o discapacidades? Que hacemos en el momento de la liberación (y sabemos donde están las estaciones de la policía o cárceles de donde se van a liberar)? Tenemos que organizar transporte y/o alojamiento?

- **Apoyo legal:** Que apoyo legal necesitamos? Tenemos contacto con abogadxes durante de la acción, o en caso de detenciones? Queremos un equipo de observadores legales para un monitorio y la documentación de detenciones y de las acciones de la policía?

- **Después de la acción:** Necesitamos estructuras de comunicación y de apoyo legal para después de la acción, especialmente en caso de detenciones? Como vamos a mantener el contacto con lxs detenidxs después de su liberación, para coordinar nuestra defensa y un apoyo mutuo? Que hacemos con los gastos – de la defensa, las multas, las viajes, etc? Responsabilidad colectiva o individual?

- **Riesgo de violencia por parte de la policía:** Desafortunadamente, nuestra noviolencia no garantiza que la respuesta de la policía también sera sin uso (exagerado) de la fuerza. Hay muchísimos ejemplos de violencia por parte de la policía en contra de acciones completamente noviolentas. Por eso, si hay un riesgo de lesiones, necesitamos un equipo médico durante la acción? Como nos preparamos y/o protegemos?

La evaluación

Que hemos actuado, que hemos confrontado nuestros miedos, es en si mismo un éxito, y causa suficiente para celebrar. Y celebrar es un aspecto importante en nuestra lucha – celebrar nuestros éxitos, celebrar que estamos luchando y resistiendo, celebrar que movemos poco a poco en la dirección de nuestra visión.

Muchas veces hacemos una pequeña evaluación directamente después de la acción, una pequeña rueda como nos hemos sentido durante la acción, y como nos sentimos ahora. Y este “de-briefing” inicial es importante, pero lejos de ser suficiente.

Entonces, después de celebrar y relajar es importante que también tomamos tiempo para evaluar lo que hemos hecho: como ha funcionado todo? Como hemos trabajado como colectivo? Hemos obtenido nuestro objetivo de la acción? Si no, porque no? Que podemos mejorar para que trabajamos mejor y mas eficiente en futuras acciones?

Que nos interesa en la evaluación es comparar nuestros logros con nuestros objetivos, con la estrategia. Es importante que hacemos una evaluación después de cada acción o actividad, como un control si la estrategia funciona, y/o para adaptar la estrategia. Y periódicamente hacemos una evaluación mas detallada – al menos cuando cerramos la campaña o una etapa importante de nuestra campaña.

En la evaluación analizamos nuestros logros (o la falta de ellos) en relación con lo externo – el problema y las soluciones que queremos, y los ambientes sociales relevantes – y lo interno, nuestro proceso, nuestros recursos, como hemos trabajado como colectivo, como hemos comunicado, y además en relación con nuestra filosofía.

Los siguientes preguntas nos pueden servir como guía:

Preguntas relacionadas con los aspectos

→ Problema y solución

- Cuales son nuestros logros?
- Como valoramos nuestros logros?
- Nos hemos acercado a la solución del problema?

→ Ambientes sociales

- Como ven los otros colectivos o organizaciones cercanas, la gente que nos apoya, y nosotros oponentes nuestros logros?
- Hay una discrepancia entre nuestras valoraciones y las de otras? Porque?
- Hemos iniciado la(s) reacción(es) previstas dentro de los ambientes sociales relevantes?

→ Comunicación

- Hemos logrado nuestros objetivos en relación con la comunicación?
- Hemos entrado en un dialogo con los ambientes sociales a que quisíamos llegar?

→ Lxs miembros del colectivo

- Lxs miembros del colectivo han actuado según su acuerdo con el objetivo? Si no, porque?
- Como se sientan ahora en relación con el objetivo común, y en relación con su participación en el colectivo? Quieren continuar, quieren intensificar su participación, o quieren retirarse?

→ Estructura y proceso

- Que papel ha tenido la estructura formal y informal del colectivo para el resultado? En que partes nos ha servido, y en que nos ha impedido? Se ha desarrollado una nueva estructura (informal)? Nos gusta?
- Como valoramos el proceso desde el inicio pasando por el análisis, los objetivos, la estrategia, el desarrollo de

actividades y al fin de actuar? Fue un proceso bueno y empoderando para todos? Que fortalezas y debilidades vemos en el proceso?

→ **Recursos**

- Que materiales hemos previsto que vamos a usar, y que hemos usando realmente?
- Había falta de recursos, y con que impacto?
- Hemos obtenido nuevos recursos?

→ **Filosofía del grupo**

- Valoramos nuestra filosofía como colectivo como adecuada y útil?
- Hay que revisar nuestra filosofía y nuestras suposiciones de los pasos del análisis y del desarrollo de los objetivos?
- Queremos continuar en la misma forma como lo hemos hecho hasta ahora?

Muchas veces no es tan fácil decidir claramente si una acción fue un éxito o un fracaso. La realidad es muchas veces mas compleja, y podemos ver éxito y fracaso como un continuo. Lo importante de la evaluación no es que fijamos el grado del éxito exactamente, pero que llegamos a un entendimiento colectivo sobre nuestros logros, y que aprendemos de nuestro proceso, para que continuamos mas eficaz, y con nueva energía.

5. Herramientas

En las siguientes paginas se puede encontrar unas herramientas o dinámicas que pueden ser útil durante el proceso del organizing. Algunas herramientas se puede usar en mas que un paso de la espiral del organizing, y estos son incluidos en la fase en donde pienso es mas útil, y empieza su uso.

La mayoría de las herramientas no he desarrollado yo, pero la mayoría son parte del conocimiento compartido de los movimientos sociales. He intentado atribuir fuentes donde puedo, pero es muy probable que he olvidado algunos, y si es el caso, ofrezco mis disculpas sinceras.

Paso I: Nombrar suposiciones políticos

Duración: 45-60 minutos

Materiales: rotafolio y rotuladores

Propósito:

Cuando definimos nuestros objetivos y desarrollamos una estrategia, conciencia sobre las distintas perspectivas desde quienes miramos al mundo, y las suposiciones o ideologías en que se basan las perspectivas, es importante. Nuestras suposiciones y ideologías no solamente influyen como vemos las cosas – y que vemos – pero también que objetivos y que estrategias y tácticas son adecuadas.

Clarificar las suposiciones y ideologías sirve para visibilizarlas y su impacto en el desarrollo de objetivos y estrategias.

Notas para la dinamización:

Como primero paso se puede hacer una lluvia de ideas que suposiciones influyen la mirada de los participantes sobre la política, el poder, y como funciona el cambio social. En grupos largos puede ser útil dividir el grupo y trabajar en grupos mas pequeños para la lluvia de ideas.

Las siguientes preguntas pueden ayudar durante la lluvia de ideas sobre las suposiciones:

- Como pensamos funciona el cambio social?
- Como vemos poder y conflicto en nuestras sociedades?
- Como entendemos funcionan los procesos políticos en nuestras sociedades?

Cuando la lluvia de ideas termina, o después de 10-15 minutos, todos los grupos (si se han dividido antes para la lluvia de ideas) se reúnen de nuevo y comparten sus resultados. En asamblea, el grupo ahora tiene la tarea de llegar a un acuerdo sobre algunas de las suposiciones. Preguntas que pueden servir como guías son:

- Que suposiciones o ideologías en que se basan compartimos como grupo?
- Donde tenemos diferencias o desacuerdos?
- Que impacto tienen esas suposiciones o ideologías en relación con que hacemos y como lo hacemos?

El resultado de esta dinámica puede formar un antecedente importante durante el desarrollo de las estrategias. Si hay diferencias o desacuerdos graves, puede ser útil seguir con un debate sobre como las diferencias pueden impactar o impedir el trabajo del grupo, y que acuerdos pueden ser útil para que el grupo puede trabajar eficiente a pesar de las diferencias.

Adaptado de:

Deborah Brandt: *Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups*. Toronto, 1989

VeneKlasen, Lisa y Miller, Valerie: *Un Nuevo Tejido del Poder, los Pueblos y la Política. Guía de Acción para la Incidencia y la Participación Ciudadana*. World Neighbours & Asia Foundation, 2002

Paso II: Biografía del movimiento

Duración: 60-120 minutos

Materiales: un papel grande en la pared, rotuladores

Propósito:

La biografía del movimiento permite identificar la rica historia de un movimiento – el movimiento en que militan lxs participantes o un movimiento elegido como ejemplo – y sus logros. Puede ser empoderando por que visibiliza la contribución del movimiento a los logros y adicionalmente la participación del colectivo en los logros del movimiento.

La biografía del movimiento también sirve para identificar las ocho fases de un movimiento exitoso (o algunas fases) que sirve para el desarrollo de objetivos estratégicos según la fase del movimiento. Además podemos usar la biografía del movimiento para analizar el papel de los cuatro roles de activistas en las distintas fases del movimiento.

Limitaciones: Esta dinámica puede ser difícil de hacer en un grupo de activistas (muy jóvenes) con poca historia del activismo y/o poca experiencia y conocimiento de la historia de su movimiento. Además puede ser difícil durante un taller general en donde falta un conocimiento común de un o dos movimientos que pueden servir como ejemplo(s) (especialmente relevante en talleres internacionales).

Dinamización

Creación de una biografía del movimiento

Es mejor hacer una *biografía del movimiento* en grupos mas pequeños para maximizar la participación. No obstante es posible también hacerla en un grupo mas grande, especialmente si hay muchas personas con poca experiencia que posiblemente no tienen mucho conocimiento de la historia del movimiento que impide su participación activa en el desarrollo de la biografía del movimiento. En grupos pequeños puede causar problemas por que posiblemente en unos grupos falta algo de conocimiento.

Es muy importante clarificar de que movimiento se trata como ejemplo (si hay varios grupos paralelos cada grupo puede elegir un ejemplo distinto, o todos trabajan sobre el mismo movimiento). Muchos movimientos tienen varios sub-movimientos y campañas. Clarificar que hay que analizar: el movimiento mas amplio, o unos de sus sub-movimientos.

Si hay un riesgo que falta conocimiento suficiente en el grupo es importante que lxs dinamizadorxs tienen conocimiento suficiente para añadir cosas importantes que faltan.

Cada grupo necesita una hoja de papel bastante grande y rotuladores.

Paso uno: Lluvia de ideas sobre eventos importantes del movimientos: puntos altos y bajos

Al inicio es útil hacer una lluvia de ideas sobre los eventos (o condiciones) importante para el movimiento. Puede incluir acciones y movilizaciones importantes, logros (como la aprobación de una ley), pero también fracasos, y acciones de otros actores al fuera del movimiento como gobiernos, empresas, y otros actores relevantes, y eventos que tenían un impacto importante en el movimiento (como los accidentes de Chernóbil o Fukushima para el movimiento contra la energía nuclear). Los eventos se ponen en una línea de tiempo depende de cuando tuvieron lugar, y los puntos altos (logros, movilizaciones mayores, etc) se ponen mas alto que puntos bajos. Puede ser una opción utilizar colores distintas para acciones del movimiento, de otros actores, y eventos que simplemente pasaron. Este sirve para hacer mas visible las acciones del movimiento y de otros actores. Es importante limitar las acciones de otros actores a actos

realmente relevantes – no tiene sentido notar muchísimos eventos políticos generales (todo esta relacionado).

Es importante en el primer momento limitar la dinámica a una lluvia de ideas, y no entrar en discusiones sobre eventos individuales. Puedes poner una otra hoja de papel al lado para notar controversias que posiblemente hay que retomar mas tarde.

Tampoco es necesario una exactitud absoluta. No pierdes tiempo en debates sobre fechas exactas – estimaciones normalmente son suficientes.

Paso dos: Hacer conexiones

En el segundo paso, el grupo intenta identificar unas conexiones. Que acciones o eventos siguieron de un punto bajo? Que acciones del movimiento posiblemente contribuyeron a resultados positivos.

No es el objetivo hacer un análisis definitivo sobre causas y efectos, sino sobre ideas como los distintos eventos del movimiento son relacionados, como los puntos bajos contribuyeron a nuevos esfuerzos y movilizaciones, y como intervenciones represivas del gobierno contribuyeron a la creación de respuestas por parte del movimiento.

Este paso normalmente necesita 5-15 minutos.

Paso opcional: Analizar unos logros del movimiento

Como paso opcional puedes analizar unos logros del movimiento un poco mas detallado. Eso es útil especialmente si hay una controversia sobre un evento. Para analizar un evento te sirven las siguientes preguntas como guía:

- ¿Porque lo consideramos un logro?
- ¿Que acciones/eventos contribuyeron al logro?
- ¿Que eventos claves o condiciones hubieron seguido del evento y posiblemente no fueron posible sin el evento?
- ¿Como tu o el grupo o la organización participaron en el éxito?
- ¿Porque lo consideramos posiblemente solamente un logro limitado?

La discusión de unos logros con mas profundidad puede clarificar las distintas perspectivas sobre un movimiento dentro del grupo especialmente si hay opiniones contradictorios dentro del grupo sobre si un evento se puede considerar un logro o no. Nuestro punto de vista sobre un movimiento puede tener un impacto importante sobre si un evento consideramos un logro o no (por ejemplo, *derechos iguales para personas lgbtiq*, *liberación queer* o *destronar el patriarcado* son bastante distintos).

Paso tres: Identificar las fases relevantes del movimiento según el Plan de Acción de Movimientos

Este paso requiere que el grupo ya tiene un conocimiento del concepto de las ocho fases según el PAM, sus características mas importantes y las objetivos estratégicos relacionados con cada fase según el PAM. Es posible introducir el PAM antes de esta dinámica, o puedes hacerlo ahora y cambiar el formato. Una explicación mínima de las ocho fases necesita al menos 30 minutos.

Para identificar las distintas fases muchas veces lo mas fácil es buscar donde se puede encontrar la *fase cuatro (despegue)*, si el movimiento ya ha llegado a esta fase. La fase cuatro tiene como características un frenesí de actividades y nuevos grupos en un movimiento, y por

eso es bastante distinto. Lxs dinamizadorxs pueden ayudar al grupo con preguntas como guías, basadas en las características distintas de las fases. Según mi propia experiencia, participantes de movimientos que se encuentran entre las fases dos y tres muchas veces tienen una ilusión y identifican su movimiento en las fases cuatro o seis. Es el papel de lxs dinamizadorxs cuestionar lxs participantes si es el caso, para que no se crea un sentido falso del éxito.

Si el movimiento todavía no ha despegado puede ser útil tener las características de las fases dos y tres listas, o hacer preguntas basadas en esas. Hay que tomar en cuenta que muchas veces no es tan claro donde empieza fase dos o fase tres – se mezclan un poco, y es posible que hay características de las dos al mismo tiempo.

Un debate sobre en que fase se encuentra el movimiento nos puede proveer con percepciones importantes del movimiento, sus logros y obstáculos.

Paso opcional: Los cuatro roles de activistas y la biografía del movimiento

Un paso adicional es identificar el papel de los cuatro roles de activistas en las distintas fases del movimiento. Requiere que lxs participantes ya se han familiarizado con los cuatro roles.

Uso avanzado de la biografía del movimiento

La biografía del movimiento es muy valioso en si mismo, por que la re-creación colectiva de la historia y de los logros de un movimiento es un ejercicio de empoderamiento en si mismo.

No obstante, también es posible utilizarla en el proceso del desarrollo de estrategias. Cada fase del movimiento requiere distintos objetivos estratégicos, y un entendimiento de esos objetivos estratégicos es importante para el desarrollo de estrategias eficientes y de campañas.

- Herramientas para el análisis
- Herramientas para el desarrollo de objetivos
- Herramientas para el desarrollo de estrategias

Paso IV: Dinámica: Imagínate el futuro

Tiempo: 90-180 minutos

Materiales: rotafolio y rotuladores

Propósito: La dinámica se puede utilizar para distintos propósitos:

- Para "imaginarse el futuro" y desarrollar una visión, y unos pasos para llegar a la visión.
- Para desarrollar un objetivo para una campaña desde una visión.
- Para desarrollar sub-objetivos como parte del desarrollo de una estrategia.

Dinamización:

Esta dinámica se basa en una dinámica de Elise Boulding llamada "imagínate un mundo sin armas", en que lxs participantes se preguntaban en que un mundo sin armas en treinta años consistiría. Si utilizas la dinámica para desarrollar una visión vas a necesitar mas tiempo, y sugerimos que empiezas con unas dinámicas para pensar en visiones.

No obstante, esta dinámica también se puede utilizar para desarrollar un objetivo para una campaña concreta desde una visión, o para desarrollar los sub-objetivos que sirven para el desarrollo de una estrategia. La distinción mas importante entre los dos es el periodo de tiempo. Si empezamos con una visión, probablemente pensamos en décadas, sino si queremos trabajar en el desarrollo de una estrategia para una campaña, pensamos en poco años o meses.

Al inicio, escribimos nuestra visión (si queremos desarrollar un objetivo) o nuestro objetivo (si queremos desarrollar una estrategia) encima de una hoja de papel grande, marcado con una fecha en el futuro.

OBJETIVO / VISION

(Año XX)

Nos animamos a imaginarnos que ya estamos en este año del futuro, y que hemos llegado a nuestra visión o nuestro objetivo. Nos preguntamos: ¿que condiciones han contribuido a que nuestra visión/nuestro objetivo se ha convertido en realidad? ¿Que cambios eran necesarios para eso, tanto en la actitud de la gente como en su conducta, en la política del gobierno o su toma de decisiones, en otras organizaciones o partes de la sociedad? ¿Cuándo se realizaron estos cambios, y por que?

Trabajamos desde el futuro, desde el año de la realización de la visión o del objetivo, y hacemos un paso atrás la pasado (nos acercamos al día de hoy paso a paso):

Cambio 1

(Año XX – Y)

Cambio 2

(Año XX – Z)

Cambio 3

(Año XX - Y)

Cuando tenemos un imagen bastante completo, puede ser útil que priorizamos los cambios que tenemos que conseguir. La siguiente tabla podemos utilizar para establecer prioridades.

Priorizar cambios				
Para lograr a nuestro objetivo o prevenir que llegamos a nuestro objetivo este cambio es ...				
4	3	2	1	0
... suficiente (para lograr al objetivo este cambio en si mismo es suficiente)	... necesario (para lograr a nuestro objetivo, este cambio es indispensable, pero además requiere otros cambios)	... de influencia (este cambio tiene el potencial de influir otros cambios – suficientes o necesarios – de manera positiva o negativa)	... de alguna relevancia, pero (probablemente) lo podemos ignorar	... de ninguna relevancia (neutral)

Los cambios que cuando los examinamos nos aparecen de ninguna relevancia podemos borrar del papel, por que no contribuyen al éxito de la campaña o de la visión. Además es posible añadir cambios amenazantes que ponen en riesgo el éxito de la campaña o nuestra visión, y que hay que prevenir. Este sirve para que nos concienciamos sobre las amenazas y riesgos de nuestra estrategia.

Luego hacemos otro paso atrás desde nuestro objetivo (en el futuro), y nos acercamos mas al presente, y miramos a los cambios relevantes y nos imaginamos que cambios eran necesarios para esos cambios. Otra vez evaluamos los cambios, y repetimos estos pasos hasta llegamos en el presente.

Cambio 3

(Año XX – 2Z)

Cambio 4

(Año XX – 3Z)

Cambio 5

(Año XX – 2Y)

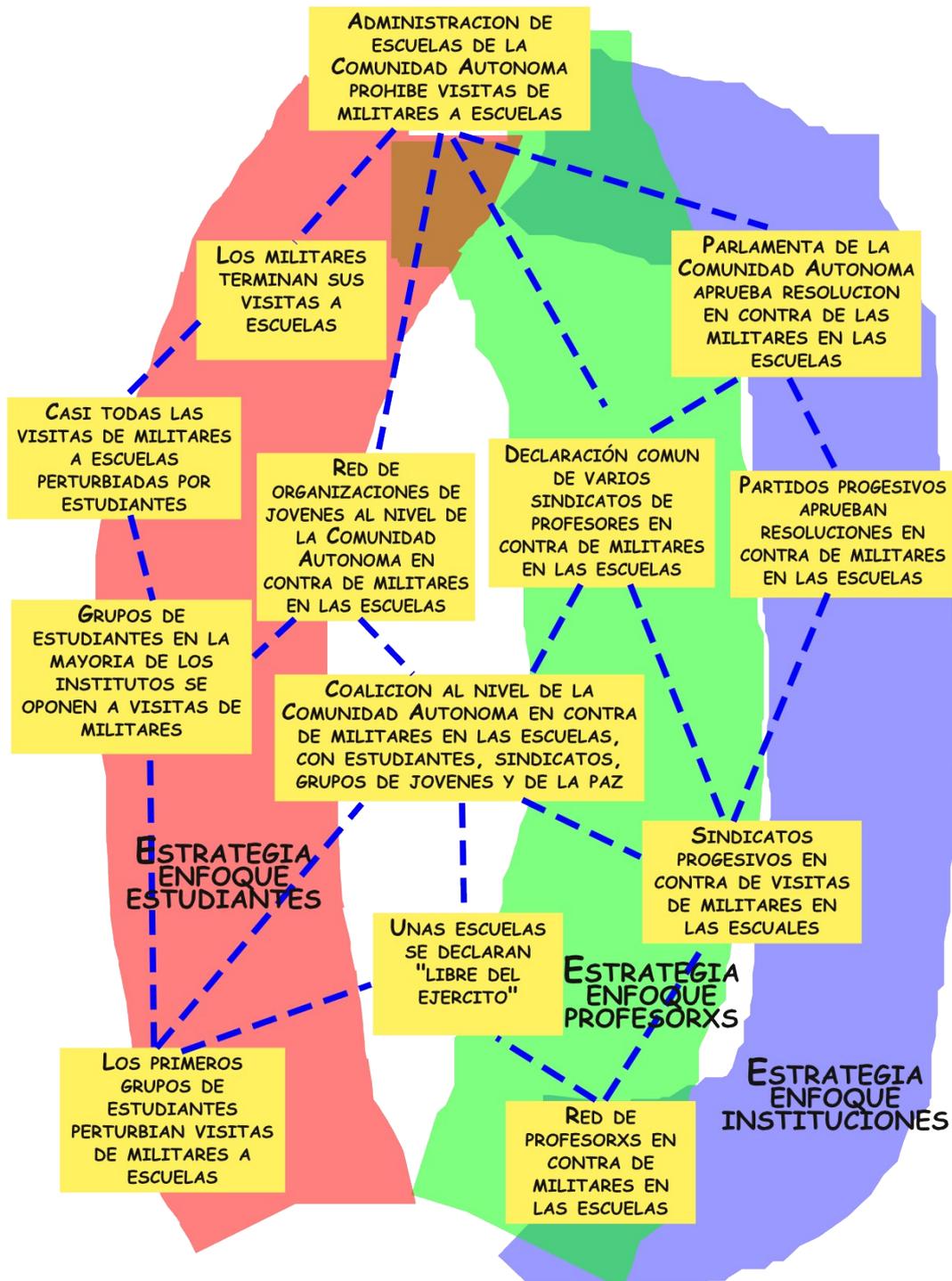
Cambio 6

(Año XX – 2Z)

HOY

Al fin tenemos como resultado unas cadenas entrelazadas de cambios que nos sirven como ideas para nuestros sub-objetivos. En nuestra campaña posiblemente nos queremos centrar solamente en una o dos cadenas de cambios, por ejemplo por que sabemos que otras organizaciones están trabajando en otras cadenas.

Si empezamos desde nuestra visión, uno de los cambios mas cercanos al presente nos puede servir como objetivo crudo para una campaña.



Adaptado de:

Elise Boulding: "A Workbook for Imagining a World without Weapons," in Boulding, Elise, Building a Global Civic Culture: Education for an Independent World, Syracuse University Press, 1990

Ulla Eberhard, Monika Jostes, milan, Dieter Schöffmann, Peter Wattler-Kugler: Die Organizer-Spirale. Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte. Arbeitshilfe für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 18, Stiftung Mitarbeit, 1998

- Herramientas para la planificación de actividades y acciones
- Herramientas durante una acción
Por ejemplo: toma de decisiones de forma rápida
- Herramientas para la evaluación

6. Nos organizamos! (Conclusiones)

7. Recursos

7.1 Materiales disponibles en el internet

Freeman, Jo: *La tiranía de la falta de estructuras*. Ojo de Bruja, Ediciones feministas y lésbicas independientes, marzo de 2012, <http://produccioneslesbofeministas.files.wordpress.com/2011/10/la-tiranc3ada-de-la-falta-de-estructuras1.pdf>

7.2 Bibliografía

(estoy añadiendo fuentes en el proceso de la elaboración del manual)

ActionAid: *People's Action in Practice. Part one: Concepts*, 2012

Alinsky, Saul, *Reveille for Radicals*, 1946

Alinsky, Saul: *Tratado para radicales: Manual para revolucionarios pragmáticos*, Traficantes de sueños, Madrid, 2012

Asamblea Antimilitarista de Madrid/Grupo Antimilitarista de Carabanchel: *Cómo realizar una Acción Directa Noviolenta y no sucumbir en el intento. Guía teórico – práctica*. Segunda edición, julio de 2011

Boulding, Elise: *A Workbook for Imagining a World without Weapons*, in Boulding, Elise, *Building a Global Civic Culture: Education for an Independent World*, Syracuse University Press, 1990

Castañar Pérez, Jesús: *Teoría e Historia de la Revolución Noviolenta*. Virus Editorial, Barcelona, 2013

Cembranos, Fernando; Pascual, Marta; Comisión de Educación Ecológica y Participación. *Ecologistas en Acción: Guía para realizar asambleas*. Madrid, 2013

Center for Applied NonViolent Action and Strategies (CANVAS): *Lucha No Violenta. 50 puntos cruciales. Un enfoque estratégico con tácticas cotidianas*. Belgrado, 2006

Chenoweth, Erica y Stephan, Maria: *Por qué la resistencia civil funciona. La lógica estratégica del conflicto no violento*. En: *International Security*, Vol. 33, No. 1 (verano del 2008) pág. 7 a 44

Chenoweth, Erica y Stephan, Maria: *Why Civil Resistance Works. The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. Colombia University Press, 2011

Chomsky, Noam y Herman, Edward S.: *Los Guardianes de la Libertad*. Austral Editorial, Barcelona, 1990

Colectivo Utopía Contagiosa: *Manual de Acción Directa Noviolenta*. Mayo de 2003

Eberhard, Ulla, Jostes, Monika, milan, Schöffmann, Dieter, Wattler-Kugler, Peter: *Die Organizer-Spirale. Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte*. Stiftung Mitarbeit, Arbeitshilfe für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 18, 1998

Fernández Casadevante, José Luis y García Pedraza, Nacho: *Manual para las formaciones en Noviolencia y Transformación Social*, Instituto Internacional para la Noviolencia Activa – NOVACT, Barcelona, mayo de 2013

Francis, Diana: *From Pacification to Peacebuilding. A Call to Global Transformation*. Pluto Press, London, 2010

Freeman, Jo: *La tiranía de la falta de estructuras*. Ojo de Bruja, Ediciones feministas y lésbicas independientes, marzo de 2012, <http://produccioneslesbofeministas.files.wordpress.com/2011/10/la-tiranc3ada-de-la-falta-de-estructuras1.pdf>

Friedrich, Michael y Speck, Andreas: *Teststrecke Papenburg. Von der Unmöglichkeit, eine Bewegung zu erzwingen*. En: *graswurzelrevolution* nº 198, mayo de 1995, <http://andreasspeck.info/de/inhalt/teststrecke-papenburg-von-der-unmoglichkeit-eine-bewegung-zu-erzwingen>

Galtung, Johan: *Violencia Cultural*. En: *Documentos de trabajo Gernika Gogoratuz*, no 14, Gernika Gogoratuz, 2003, PDF:

<http://www.gernikagogoratuz.org/web/uploads/documentos/202892edd66aafe5c03dacf1298fd7f8938fae76.pdf>.

Gould, Deborah B.: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009

Greenpeace España: *Una guía para pasar a la acción*. Madrid, 2005

Gupta, Devashree: *The Power of Incremental Outcomes: How Small Victories and Defeats Affect Social Movement Organizations*. En: *Mobilization* 14 (4) 417-432, 2009

Helvey, Robert L.: *Sobre el Conflicto Noviolento Estratégico. Entendiendo sus Principios Básicos*. La Institución Albert Einstein, Boston, 2004 (como PDF: http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/OSNC_Spanish.pdf)

Holloway, John: *Cambiar el Mundo sin Tomar el Poder. El Significado de la Revolución Hoy*, 2002

Holloway, John: *Crack Capitalism*. Pluto Press, London/New York, 2010

Internacional de Resistentes a la Guerra (IRG): *Manual para Campañas Noviolentas*, Londres 2010

Internacional de Resistentes a la Guerra (IRG): *Handbook for Nonviolent Campaigns, 2nd edition*, Londres 2014

Kahn, Si: *Organizing. A Guide for Grassroots Leaders*. NASW Press, Washington DC, 1991

Kahn, Si: *How People Get Power*, 2nd edition, NASW Press, Washington DC, 1994

Kahn, Si: *Creative Community Organizing. A Guide for Rabble-Rousers, Activists & Quiet Lovers of Justice*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2010

Kolb, Felix: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements*. Campus, Frankfurt, 2007

Kraft, Julia y Speck, Andreas: *Noviolencia y Empoderamiento Social*, en: *gewaltfreie aktion* No II/2000, <http://andreasspeck.info/es/node/59>

Kuran, Timur: *Now or Never: The Element of Surprise in the East European Revolution of 1989*. En *World Politics*, Vol. 44, No. 1 (Oct 1991), 7-48

Lakey, Berit, Lakey, George, Napier, Rod y Robinson, Janice: *Grassroots and Non-Profit Leadership: A Guide for Organizations in Changing Times*, 1995

McAdam, Dough, Tarrow, Sidney, Tilly, Charles: *Dynamics of Contention*. Cambridge University Press, Cambridge, 2001

Movement Strategy Center: *Nuts and Bolts about building an alliance*. What We're Learning Paper No. 2, Oakland, October 2013

Moyer, Bill: *The Practical Strategist*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1990

Moyer, Bill: *The MAP Trainer's Manual*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1993

Moyer, Bill, con JoAnn McAllister, Mary Lou Finley y Steven Soifer: *Doing Democracy. The MAP Model for Organizing Social Movements*, New Society Publishers, Gabriola Island, 2001

Ormazabal, y Bidea Helburu: 500 ejemplos de no violencia. Otra forma de contar la historia. Bilbao

Sharp, Gene: *La Lucha Noviolenta. Criterios y Métodos*. Ediciones ChileAmerica, Santiago, 1988 (como PDF: <http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/10/La-Lucha-Politica-Nonviolenta.pdf>)

Sharp, Gene: *Como funciona la lucha noviolenta*. La Institución Albert Einstein, Boston 2014, <http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2014/02/C%C3%93MO-funciona.pdf>

Shaw, Randy: *The Activist's Handbook. A Primer for the 1990s and Beyond*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London, 1996

Shields, Katrina: *In the Tiger's Mouth. An Empowerment Guide for Social Action*. New Society Publishers, Gabriola Island, 1994

Speck, Andreas: *We can stop new nuclear – if we want to! Thoughts on the anti nuclear power movement in Britain*, 10 de diciembre de 2010, <http://andreasspeck.info/content/nuclearpower>

Speck, Andreas: *Noviolencia y Poder*. Texto escrito para la segunda edición (en inglés) del *Handbook for Nonviolent Campaigns*, Internacional de Resistentes a la Guerra, Londres, 2014,

Stark, Wolfgang: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg im Breisgau, 1996

Stay, Jochen: *Condiciones y requisitos básicos para la desobediencia civil en masa*. En: *El fusil roto* no 69, marzo de 2006, <http://wri-irg.org/es/node/2954>

VeneKlasen, Lisa y Miller, Valerie: *Un Nuevo Tejido del Poder, los Pueblos y la Política. Guía de Acción para la Incidencia y la Participación Ciudadana*. World Neighbours & Asia Foundation, 2002

Werkstatt für gewaltfreie Aktion, Baden: *Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung*. Karlsruhe, 2004

Zimmerman, Marc A: *Toward A Theory of Learned Hopefulness: a Structural Model Analysis of Participation and Empowerment*. En: *Journal of Research in Personality*, 24, 71-86, 1990, <http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/28690>

Zimmerman, Marc A, Israel, Barbara A, Schulz, Amy, y Checkoway, Barry: *Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment*. En: *American Journal of Community Psychology*, Vol. 20, No. 6, 1992, <http://www.nonprofitvote.org/documents/2010/11/further-explorations-in-empowerment-theory.pdf>

Zunes, Stephen con Kurtz, Lester R. y Asher, Sarah Beth: *Nonviolent Social Movements: A Geographical Perspective*. Malden, MA, 1999

Sobre el autor

Andreas Speck, quien se define como *genderqueer*, nació en Alemania. Es activista noviolenta, anarquista y antimilitarista desde más que 30 años. Inmigró en Alemania en los años 1980, y desde entonces tiene una larga historia de militancia noviolenta en diversos colectivos y movimientos, como el movimiento pacifista de Alemania, el movimiento contra la energía nuclear, y otros. Tiene experiencia en la *Federación de Grupos de Acción Noviolenta* (Föderation gewaltfreier Aktionsgruppen – FöGA) de Alemania, y trabajaba como editor en la revista noviolenta anarquista alemán '*Graswurzelrevolution*'.



En la primera década del siglo XXI organizaba una conferencia internacional sobre *noviolencia y empoderamiento social*, que tuvo lugar en la India en febrero 2001, y después trabajaba en la oficina internacional de la *Internacional de Resistentes a la Guerra* en Londres, una red mundial de organizaciones pacifistas. Durante este tiempo aprendía mucho sobre movimientos en varios países del mundo, trabajando con colectivos, proveyendo formación en noviolencia, y organizando seminarios y talleres en países como Georgia, Rusia, Macedonia, Corea del Sur, Chile, Paraguay, Colombia, Grecia, Israel, Turquía, Irlanda, España, entre otros. Publicó un estudio sobre servicio militar y objeción de conciencia en Europa, y desarrolló una *Guía del Sistema Internacional de Derechos Humanos para Objetores de Conciencia*.

Como representante de la IRG en el *Comité de coordinación internacional No a la Guerra – no a la OTAN* participaba en la organización de las campañas y acciones contra las cumbres de la OTAN en Estrasburgo y Lisboa, entre otras actividades.

Además, se involucraba en la acción directa contra las guerras de Afganistán y Irak como parte de *The d10 Group* y de la red *Reclaim the bases* (Reclamar las bases), y era co-fundador de la red británica *Stop Nuclear Power Network* y de la alianza *Stop New Nuclear*.

Era parte de comités ejecutivos de unas organizaciones alternativas, como la *Coordinación del trabajo de organizaciones de la pedagogía de la paz* (*Arbeitsgemeinschaft friedenspolitischer Bildungseinrichtungen* – AFPB), *Internacional de Resistentes a la Guerra*, *Peace News Ltd*, o *Forces Watch*.

Ahora vive en Sevilla en el estado español, y se involucra en la *Red Antimilitarista y Noviolenta de Andalucía* (RANA), *Alternativa Antimilitarista.MOC*, *Plataforma Sevilla libre de Fracking*, y la *Red de Moneda Social Puma*.

Andreas Speck trabaja como desarrollador de páginas web y en formación en noviolencia y planificación de campañas noviolentas estratégicas. Su página web es <http://nosorganizamos.net>.