

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 0.7, 15/06/2016



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

- 2.1 Ejemplos de movimientos sociales exitosos
 - 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.
 - 2.1.3 El movimiento contra la energía nuclear en Alemania
- 2.2 El Plan de Acción del Movimiento (PAM)
 - 2.2.1 Puntos de partida estratégicos
 - 2.2.2 Ocho fases de los movimientos sociales
 - 2.2.3 Cuatro roles activistas
- 2.3 Los 5 mecanismos causales del cambio social
- 2.4 **Resumen** de consecuencias para nuestro activismo

3. “Organizing”

- 3.1 Los principios del *organizing*
- 3.2 Poder
- 3.3 Empoderamiento social
- 3.4 **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. **Organizaciones empoderando: Como nos organizamos para nuestro activismo**

- 4.1 Estructuras para nuestros colectivos
- 4.2 La vida de un grupo
- 4.3 Asambleas, reuniones, y la toma de decisiones
- 4.4 Liderazgo y representación

- 4.5 Estructuras para movimientos
- 4.6 Conflictos internos

5. Organizaciones empoderado: Como planificamos el uso de nuestro poder

5.1 Los siete aspectos del organizing

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

5.2 Los siete pasos del organizing

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

6. Nos Organizamos! (Conclusiones)

Anexo 1: 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

Anexo 2: Recursos y materiales

- Recursos y materiales en el internet
- Bibliografía

1. Introducción

Este libro es basada en mi experiencia durante mas 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 he desarrollado yo. Muy lejos de eso. El libro se basa en muchas fuentes y experiencias de muchas otras personas y movimientos sociales, de los he aprendido mucho durante mis 30 años de activismo. 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.

Fueron dos los impulsos para escribir este manual.

- En abril 2014, durante unos días de la preparación de una acción directa no violenta en Gran Canaria hable con una activista pacifista del grupo local sobre la falta de materiales sobre el *organizing* y estrategias para movimientos sociales en castellano. Ella me animaba ordenar mis experiencias y ponerlos en papel.
- Y en junio de 2014 tuve una charla con *Rev. James Lawson*, un gran estratega 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 e una estrategia como realmente desarrollar nuestro poder para un cambio social real.

De hecho, ya estaba pensando en la necesidad de materiales y herramientas en castellano sobre el desarrollo de estrategias para movimientos sociales y el tema del *organizing*, y estuve buscándolos y pregunté a amigxs activistas tanto en el Estado español como en América Latina, sin mucho éxito. Entonces decidí que toca a mí hacer un intento, y este manual es el resultado – seguramente con muchas cosas que se puede mejorar y profundizar.

El tema principal del libro es: ¿Cómo nos podemos organizar 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 mas 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 mas que pensamos. *Organizing* – el proceso de organizar cosas, o en nuestro contexto, de organizar gente para que tome 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

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

todxs 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 espontáneo, 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.
- Las revoluciones de la primavera árabe – desde Tunes 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 líder 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, las 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 las 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 las elites y gobiernos. Pero estoy convencido de que su presencia no cambia el carácter fundamentalmente patriarcal de las instituciones del gobierno, de la economía capitalista, de las elites. Entonces, usar el termino “*los poderosos*” siempre en masculino mientras intento usar otros

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

términos en versiones neutrales de género sirve para hacer visible ese carácter patriarcal y masculino del poder entendido como poder-sobre.

Estructura del libro

Este libro consiste en básicamente tres partes. Los capítulos 2 y 3 introducen unos conceptos importantes: conceptos relacionados con movimientos sociales (capítulo 2) y sobre *organizing* y *poder*, y *empoderamiento social* (capítulo 3). Para animarnos, el **capítulo 2** empieza con unos ejemplos de movimientos sociales exitosos, y luego introduce el concepto del *Plan de Acción del Movimiento* del activista estadounidense Bill Moyer, y *cinco mecanismos causales del cambio social* del activista alemán Felix Kolb. Estos dos conceptos, aunque desarrollados sin ninguna relación, veo como complementario, nos pueden ayudar a entender como los movimientos sociales pueden lograr sus objetivos.

El **capítulo 3** trata de varios aspectos del poder. ¿Como podemos entender poder? ¿Como – o quien – mantiene el poder? Presentamos otros conceptos del poder que me parecen mas útiles para los movimientos sociales para construir unas sociedades mas justas e igualitarias. Luego entramos en el tema del *empoderamiento*, entendido como un proceso al mismo tiempo individual, colectivo, y social. El empoderamiento es clave para que nos podemos organizar de forma mas horizontal, con la participación de todxs. Pero para que nuestras estructuras facilitan el empoderamiento de cada unx, es necesario que cumplen unos requisitos que hacen que nuestros colectivos y organizaciones son *organizaciones empoderando*.

Después de esas introducciones mas teóricas los dos capítulos siguientes introducen conceptos para el “*organizing*”: interno (organizaciones *empoderando* – capítulo 4) y externo (organizaciones *empoderado* – capítulo 5).

El **capítulo 4** relaciona las características de *organizaciones empoderando* con nuestras formas de organizarnos. Tratamos los temas de estructuras para nuestros colectivos y grupos, la vida de un grupo, las asambleas, reuniones y la toma de decisiones, el tema difícil del liderazgo, estructuras para un movimiento a un nivel mas amplio (regional, estatal, internacional), y otro tema muchas veces ignorado: los conflictos internos dentro de nuestros colectivos.

En el **capítulo 5** cambiamos la perspectiva. Ahora no miramos al dentro, sino al fuera de nuestros colectivos y movimientos e introducimos el concepto de la *Espiral del organizing* como una herramienta con la que podemos desarrollar nuestros objetivos y las estrategias para lograrlos.

El **capítulo 6** presenta unas conclusiones más, y mira al futuro, a los retos para nosotrxs, las activistas en movimientos sociales.

Además el **anexo 1** – herramientas – consiste en una selección de herramientas útiles que un colectivo puede usar en su trabajo para aplicar los conceptos introducidos en este manual. Y el **anexo 2** provee un listado de materiales – otros manuales y textos – disponibles en el internet.

Voy a intentar actualizar los materiales incluidos en este manual en la pagina web relacionada: <http://nosorganizamos.net>. Aquí se puede encontrar todos los textos del manual, y poco a poco mas.

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 Canadá, 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.

Antes de profundizar el tema, hay que clarificar de que hablamos. ¿Que es un movimiento social? Hay una multitud de definiciones. Según Srilatha Batliwala, un movimiento social *“puede definirse sencillamente como un grupo organizado de personas que persiguen una agenda política común de cambio por medio de la acción colectiva. Por lo tanto, se distingue a los movimientos por las siguientes características:*

1. **Un grupo organizado visible de personas o integrantes;**
2. **Integrantes reunidos en organizaciones formales o informales;**
3. *Que muestran cierta **continuidad en el tiempo** (por ejemplo, un levantamiento espontáneo podría no ser un movimiento aunque sí conducir a uno);*
4. **Que se embarcan en acciones y actividades colectivas enfocadas en sus metas políticas;**
5. *Que pueden **valerse de diversas acciones y estrategias:** confrontación, acciones militantes (incluidas protestas violentas) o protestas pacíficas o de no cooperación (estilo Gandhi), construcción de opinión pública o estrategias de gestoría y defensa, y*
6. *Que definen **metas internas o externas claras** para el proceso de cambio frente a diversos sectores.”*⁶

O, según Jessica Horn: *“La política de los movimientos sociales se forma a partir de la premisa de que el*

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 Batliwala, Srilatha: *Cambiando su mundo: Conceptos y prácticas de los movimientos de mujeres*, 2a. edición. Toronto: Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID), <http://www.awid.org/es/publicaciones/cambiando-el-mundo-estudios-de-caso-sobre-conceptos-y-practicas-de-los-movimientos-de>

mundo es socialmente construido y que es tanto posible como necesario transformarlo para alcanzar la visión del movimiento de una sociedad justa y de las relaciones de poder dentro de ella."⁷

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.*"⁸

[...]

Movimientos sociales y conflictos

*"Los conflictos sociales son inevitables y la participación política a través de las movilizaciones da visibilidad a la confrontación de intereses."*⁹

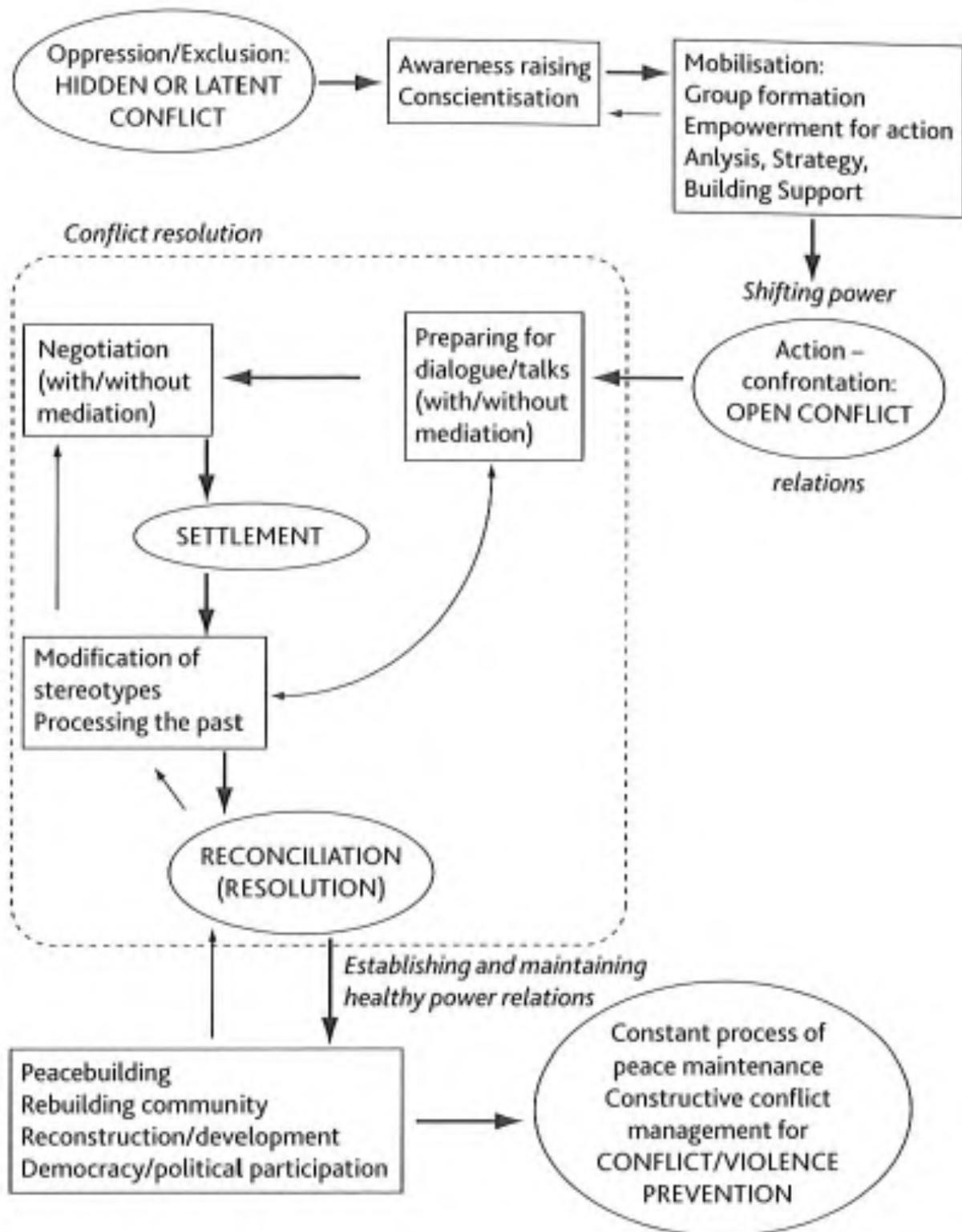
Los movimientos sociales existen – o se desarrollan – por que hay un conflicto en la sociedad. No creo que los movimientos sociales crean el conflicto – solamente lo hacen visible. Puede ser un conflicto oculto (muchos conflictos relacionados con la violencia cultural son inicialmente ocultos, como también es esta forma de la violencia), o puede ser un conflicto ya visible.

Los movimientos sociales son actores importantes en ese conflicto, y muchas veces su tarea inicial es la necesidad de "intensificar" el conflicto para hacerlo visible. Herramientas importantes de los movimientos sociales son la concienciación y el empoderamiento que sirven para cambiar la dinámica del conflicto y el equilibrio (o desequilibrio) del poder. Solamente cuando el conflicto es visible y existe un mejor equilibrio del poder es posible trabajar sobre el conflicto y buscar soluciones.

7 Jessica Horn: Género y movimientos sociales. Informe general. Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, Londres, 2013, http://www.anacaonas.net/movimientos_informe_bridge

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

9 López, María Angeles Abellán: *Liderazgo y empoderamiento colectivo: Una visión desde la Tradición republicana*. V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, Madrid, 29 de septiembre - 1 de octubre de 2014, <http://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/catalogo?view=publication&task=show&id=1767>



Movimientos sociales y la transformación de conflictos. Según Diana Francis y Adam Curle

Es importante que como activistas en los movimientos sociales entendamos algo de la dinámica de conflictos, para que podemos intensificar el conflicto de una forma constructiva, y evadir violencia y respuestas destructivas. Es importante entender que la intensificación del conflicto va a crear o aumentar una polarización en la sociedad y posiblemente también dentro de nuestras comunidades. Este puede causar contra-movilizaciónes (como las que hemos visto en contra de la introducción del matrimonio entre

personas del mismo sexo en Francia e Italia, liderada por la Iglesia Católica), o conflictos en nuestros pueblos (como por ejemplo cuando en un pueblo unas personas “dependen” de los puestos de trabajo de una central nuclear cerca, y el movimiento esta movilizando el pueblo y la sociedad en contra de esa central nuclear). Las estrategias que utilizamos, las formas de acción y de comunicación y nuestro “framing” pueden tener un impacto importante sobre como se desarrolla el conflicto en la sociedad en general y en las comunidades mas afectadas por el problema o mas cercana geográficamente a los símbolos del conflicto (como una central nuclear).

No podemos evadir el conflicto – y tampoco tendria sentido. Pero cuando entramos en un conflicto tenemos que asumir una parte de la responsabilidad sobre como se desarrolla el conflicto.

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 e 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.

El movimiento activista sobre VIH y SIDA fue y es un ejemplo inspiradora del poder del activismo en una situación de una crisis muy grave, y se desarrollaba en un contexto difícil y de una falta de oportunidades políticas. No obstante, el movimiento tenía muchos éxitos importantes. No obstante, decenas de miles de personas murieron por SIDA a pesar del movimiento, que nos muestra los límites de movimientos sociales: pueden cambiar la política y el contexto social, pero no pueden acabar enfermedades. Aunque SIDA no es una enfermedad gay, el inicio de la crisis del SIDA en los Estados Unidos es estrechamente relacionado con la comunidad gay. Entonces, el inicio del movimiento activista sobre SIDA también es estrechamente relacionado con esta comunidad, sus organizaciones sociales y políticas, y el movimiento lgbt. Este no es decir que no había casos de SIDA en otras personas en esta temporada – había, y es una de las consecuencias de la discriminación que se reconocieron el SIDA en otros grupos en los primeros años.

Desde los disturbios de Stonewall en Nueva York en junio de 1969, el movimiento lgbt y la comunidad lgbt avanzaron bastante durante la década de 1970. En las grandes ciudades, sobre todo Nueva York, San Francisco, Los Ángeles, Chicago, se desarrollaron una economía lgbt (mas gay que lesbiana o trans*) basada especialmente en bares y establecimientos para el sexo. Mas importante, se desarrollaron estructuras de una comunidad lgbt – organizaciones políticas, sociales y culturales, medios de comunicación, etc. Y después de unos años de un activismo de la liberación lgbt, el activismo de la calle bajó en favor de un activismo mas tradicional y “profesional”: el lobbying por las organizaciones nacionales del movimiento lgbt.

En las grandes ciudades la visibilidad de personas lgbt aumentaba mucho, aunque no sin problemas de homofobia. Además, en una docena de ciudades la presión del movimiento lgbt logró legislación local contra la discriminación. Organizaciones importantes al nivel nacional también abolieron la discriminación formal de personas lgbt, y la homosexualidad fue borrado de la lista de enfermedades mentales de la *American Psychiatric Association*¹⁰. No obstante, los avances sociales no fueron acompañados por avances legales al nivel de los estados ni nacional. Al fin de la década todavía existieron leyes de sodomía prohibiendo y penalizando la homosexualidad en la mitad de los estados de los EE.UU.¹¹.

Cuando se registraron los primeros muertes misteriosas de hombres gay en las ciudades de San Francisco y Nueva York en el año 1980, el clima social y político de los Estados Unidos era marcado por una ola conservadora e iniciativas anti-gay. En los últimos años de la década 1970 Anita Bryant y su coalición “*Save our Children*” lanzaron varias campañas en contra de regulación prohibiendo la discriminación de personas lgbt al nivel local y estatal, entre otros la “proposición 6” en el estado de California, un intento de prohibir el empleo de personas lgbt en la educación en California. Afortunadamente, esta proposición fue rechazado por el electorado de California al 7 de noviembre de 1978. Pocos días después Harvey Milk, el primer activista abiertamente gay elegido a un cargo publico en los EE.UU. en la ciudad de San Francisco, fue asesinado junto con el alcalde de la ciudad, George Moscone.

En noviembre de 1980 Ronald Reagan fue electo como presidente de los EE.UU., marcando el ascenso de la derecha conservadora. La campaña electoral de Reagan fue apoyada por la organización “mayoría moral” del fundamentalista cristiano Jerry Falwell, una organización de presión fundamentalista y homofóbica. Además de los valores sociales extremadamente conservadores, el gobierno de Reagan significaba una política económica de recortes y de la promoción del capitalismo globalizado.

Este fue el contexto al tiempo del inicio de la crisis del SIDA en EE.UU..

La crisis del SIDA y la respuesta de la comunidad lgbt

Solamente poco a poco la comunidad lgbt realizó que había una nueva enfermedad seria, una epidemia con consecuencias potencialmente catastróficas. Al inicio eran mayoritariamente unos amigos de hombres gay que murieron del SIDA, unxs activistas y médicos gay o médicos con muchos clientes gay que reconocieron la seriedad de la nueva enfermedad misteriosa.

10 Nancy Gregory: *The Gay and Lesbian Movement in the United States*. En; Bill Moyer et al: *Doing Democracy. The MAP Model for Organizing Social Movements*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001

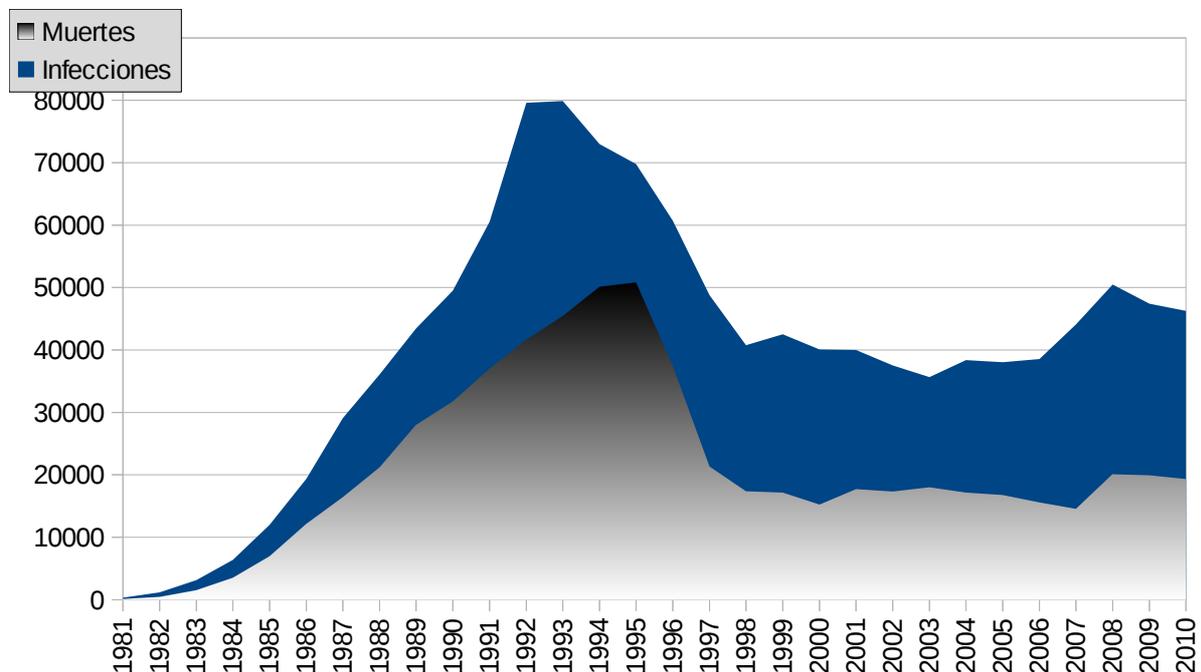
11 Véase, por ejemplo: https://es.wikipedia.org/wiki/Leyes_de_sodom%C3%ADa_en_Estados_Unidos#Leyes_estatales_anteriores_a_2003 (acceso al 18 de agosto de 2014)

Las primeras iniciativas fueron la formación de organizaciones autogestionadas por la comunidad lgbt para apoyar a personas enfermas. En Nueva York se formaron el *Gay Men's Health Crisis* (GMHC) en enero de 1982, en San Francisco la *Kaposi Syndrome Education and Research Foundation* (luego y ahora San Francisco AIDS Foundation) en febrero del mismo año. En otros centros de la comunidad lgbt se hicieron cosas similares: En Boston se formaron el *AIDS Action Committee* en 1983, en Los Angeles el *AIDS Project LA* en octubre de 1982, en Seattle la *Northwest AIDS Foundation* y en Massachusetts el *AIDS Action Committee*, los últimos dos en 1983¹². Aunque todavía no se sabía la causa de la enfermedad (que recibió su nombre SIDA en julio de 1982) y había varias teorías, unxs activistas lgbt empezaron con la producción y publicación de los primeros manuales del “sexo seguro” como *How to have sex in an epidemic* (Como hacer el sexo durante una epidemia) de Richard Berkowitz y Michael Callen¹³ o *Fair Play!* de los *Sisters of Perpetual Indulgence*.

Pero para el movimiento y la comunidad lgbt no fue fácil desarrollar una respuesta a la crisis del SIDA. La libre expresión de la sexualidad fue (y es) una de las temas principales del movimiento, y por eso la sugerencia o propuesta que los gays tienen que abstenerse del sexo o al menos de la promiscuidad fueron visto como ataques a las libertades solamente obtenidos recientemente. El hecho que la derecha cristiana fundamentalista y politicxs conservadorxs derechistas intentaron usar la crisis del SIDA para promover su política conservadora fundamentalista añadió a las sospechas del movimiento y de la comunidad. Por ejemplo, en 1983, el director de comunicación de la Casa Blanca, Pat Buchanan, escribió que SIDA es “*la venganza de la naturaleza a los hombres gay*”. Había demandas de cuarentena, de tatuar hombres gay con SIDA, de la discriminación en contra de personas con SIDA. Además del SIDA, la comunidad gay se sentó atacado.

El problema mas urgente para el movimiento emergente del SIDA fue la falta de recursos para la investigación del SIDA y para servicios para personas con SIDA. Según cifras del Center for Disease Control de los EE.UU., en 1981 murieron 130 personas por SIDA. En 1982 fueron 465, en 1983 1510, en 1984 3522, en 1985 6991, y en 1986 mas que 12000 personas¹⁴.

Infecciones con VIH y muertes por SIDA anualmente en EE.UU.



Elaboración propia de varias estadísticas publicadas por el Center for Disease Control

12 Aviva Leber: *AIDS: A Catalyst of Change for the Gay Community*, verano de 2005,

<http://www.med.uottawa.ca/historyofmedicine/hetenyi/leber.htm> (acceso al 18 de agosto de 2014)

13 Imágenes escaneadas del libro se puede descargar desde <http://richardberkowitz.com/category/4-how-to-have-sex-in-an-epidemic/> (acceso al 19 de agosto de 2014)

14 Center for Disease Control: HIV/AIDS Surveillance Report. U.S. HIV and AIDS cases reported through December 2000, Year-end edition Vol. 12, No. 2, http://www.cdc.gov/hiv/pdf/statistics_2000_HIV_Surveillance_Report_vol_12_no2.pdf (acceso al 19 de agosto de 2014)

Pero el gobierno de Reagan proveyó pocos recursos, y muchas veces el congreso proveyó mas recursos que el gobierno pidió, como resultado del trabajo de unos de sus miembros y del lobbying de pocxs activistas lgbt. Según un informe del *Congressional Research Service* de 2005, en los primeros años de la crisis el presupuesto federal incluyó US\$200 000 en 1981, US\$5,5 millones en 1982, 28,7 millones en 1983, y 61 millones en 1984¹⁵. En comparación, el Center for Disease Control gastó 9 millones de dolares en pocos meses después un brote epidémico de legionelosis en Filadelfia en 1976 que mató a 34 personas¹⁶. Muchxs activistas y científicxs investigando el SIDA explicaron esta discrepancia con un simple hecho – lxs impactadxs (y muertxs) del SIDA eran lxs no-deseables: hombres gay, prostitutas, usadorxs de drogas intravenosas.

Mientras ni lxs politicxs ni los medios de comunicación se interesaron del SIDA, la gente estuvo muriendo, y cada vez mas. Poco a poco la respuesta de la comunidad gay fue mas política. En mayo de 1983 en mas que una docena de ciudades de los EE.UU. tuvieron lugar las primeras marchas de luz de vela sobre SIDA – una forma de acción que fue repetido en muchas ciudades anualmente desde entonces, y continua hasta ahora (véase <http://www.candlelightmemorial.org/>). Poco después, en junio de 1983, se fundaron la *People with AIDS Coalition* (Coalición de personas con SIDA) en una reunión de la ciudad de Denver. Lo importante de la coalición fueron sus principios basados en la idea del empoderamiento de personas con SIDA, sobrepasando su estatus como víctimas y pacientes pasivxs y transformándose en agentes de su vida y su muerte, e incluyendo una lista de derechos de personas con VIH o SIDA¹⁷.

Pero todo el trabajo del lobbying no logró a casi nada. Si, el congreso cada año aprobó un poco mas dinero que la administración de Reagan pidió, pero no hubo ningún programa masiva de educación sobre SIDA, ni una programa coordinada de investigación y desarrollo de tratamientos. Según Deborah B. Gould, durante la mitad de los años 1980 en la comunidad lgbt existió un sentimiento creciente “*que el gobierno estuvo desatendiendo la crisis de la salud y que los canales rutinarios – lobbying y escribir cartas y a vez y cuando una marcha, por ejemplo – no podrían cambiarlo*”¹⁸.

Al inicio del octubre de 1985 murió Rock Hudson en Los Angeles. Hudson confesó que era víctima del SIDA el julio del mismo año, cuando viajó a París para atajar la enfermedad¹⁹. Su muerte causó una atención mediática sobre el SIDA no conocida anteriormente.

Pero la mayor publicidad sobre SIDA también aumentó una histeria publica, y demandas de discriminación de personas con VIH o SIDA. Según una encuesta publicada en diciembre de 1985 por la Los Angeles Times, 50 por ciento de adultos apoyaron un sistema de cuarentena de pacientes de SIDA, 48 por cientos apoyaron tarjetas de identidad para personas seropositivas de VIH y 15 por cientos favorecieron tatuar personas con SIDA²⁰.

El movimiento se radicaliza

Aunque los primeros intentos de llamar a acciones directas, a acciones de desobediencia civil, aparecieron ya en 1983 – en marzo de 1983 el periódico lgbt de Nueva York publicó un artículo de Larry Kramer con el título “*1112 and counting*”²¹ (1112 y contando), y Virginia Apuzzo, directora de la *National and Gay Task Force* llamó a acciones directas durante una marcha de luz de vela en Nueva York en mayo 1983 – estas primeras llamadas a un activismo mas confrontacional no tenían mucho impacto. Si, había unas acciones mas confrontacionales – en junio de 1985 un hombre gay se encadenó al viejo edificio federal en San Francisco para protestar en contra de la política de SIDA de Reagan, y en octubre del mismo año un grupo

15 Congressional Research Service: AIDS Funding for Federal Government Programs: FY1981-FY2006, actualizado 23 de marzo 2005, <http://www.law.umaryland.edu/marshall/crsreports/crsdocuments/RL3073103232005.pdf> (acceso al 19 de agosto de 2014)

16 Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UPs Fight Against AIDS*. The University of Chicago Press, Chicago, 2009

17 Grupo de Trabajo sobre Tratamientos del VIH: *Mirar al futuro sin olvidar el pasado: Los principios de Denver*, Lo mas positivo No 50, otoño de 2011, http://gtt-vih.org/actualizate/lo_mas_positivo/lmp50/en_persona_los_principios_de_denver (acceso al 21 de agosto de 2014)

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

19 Francisco G. Basterra: *El SIDA acaba con la vida de Rock Hudson*. En: *El País*, 3 de octubre de 1985, http://elpais.com/diario/1985/10/03/cultura/497142008_850215.html (acceso al 13 de agosto de 2013)

20 Emma Mustich: *A history of AIDS hysteria*. Salon, 5 de junio de 2011, http://www.salon.com/2011/06/05/aids_hysteria/ (acceso al 19 de agosto de 2014)

21 Karen Ocamb: *Larry Kramer's Historic Essay: AIDS At 30*, The Bilerico Project 14 de junio de 2011, http://www.bilerico.com/2011/06/larry_kramers_historic_essay_aids_at_30.php (acceso al 22 de junio de 2014)

de activistas empezó espontáneamente el *San Francisco AIDS Vigil*, una concentración permanente en frente del mismo edificio que duro varios meses. En Nueva York se formaron la *Gay and Lesbian Anti-Defamation League* (Liga gay y lesbiana en contra de la difamación) en otoño del mismo año, principalmente para tomar acciones en contra de una histeria del SIDA promovida especialmente por el diario *New York Post*. Entre 500-800 personas participaron en una protesta en contra del diario²². Pero las acciones directas o mas confrontacionales eran pocas – todavía.

Al día 30 de junio de 1986, el Corte Supremo de los Estados Unidos publicó su decisión en el caso *Bowers v Hardwick*, declarando la ley de Georgia penalizando la “sodomía” constitucional: “*En términos constitucionales no existe una cosa como el derecho fundamental de cometer la sodomía homosexual*”, dijo el Corte. Y lo explico de una manera muy homofóbica: “*Decisiones de individuales en relación con la conducta homosexual fueron sujeto de la intervención estatal a lo largo de la historia de la civilización occidental. La condena de aquellas practicas es basada firmemente en los estándares morales y éticas judo-cristianas. La homosexualidad fue un crimen castigado con la pena capital dentro de la ley romana. Durante la reformatión inglesa ... Blackstone describió 'el crimen infame en contra de la naturaleza' como un delito de una 'malignidad mas profunda' que la violación, un acto atroz de que 'su sola mención es una deshonra de la naturaleza humana,' y 'un crimen no adecuado para nombrarlo.' ... Considerar que el acto de la sodomía homosexual de alguna manera es protegido como un derecho fundamental significaría tirar milenios de adoctrinamiento moral.*”²³

Pocos días antes, al 23 de junio, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos decidió que personas con VIH no están protegido de una discriminación en su trabajo “*basado en el miedo que podrían propagar el SIDA*”²⁴, justificando la despedida de muchos empleados con VIH o SIDA, y muchas otras formas de discriminación muy comunes en estos años.

En el mismo año, una iniciativa popular en California obtuvo mas que las firmas requeridas para un referendo requiriendo la inscripción de todas personas diagnosticadas con VIH o SIDA en un registro publico²⁵. La “proposición 64” fue lanzado en primavera de 1986²⁶ y hasta el 24 de mayo ganó mas que 700 000 firmas²⁷. Fue fuertemente criticada por el movimiento lgbt como un primer paso hacia el internamiento de personas con VIH o SIDA²⁸. En este clima de ataques homofóbicos y de una histeria del SIDA la opinión del Corte Supremo fue percibido como una “declaración de guerra” que resultó en una multitud de acciones del movimiento lgbt y de SIDA.

Al día y durante de los días siguientes de la opinión del Corte Supremo hubo manifestaciones en muchas ciudades. En San Francisco se manifestaron mas que 2000 personas. En Nueva York se bloquearon trafico y llamaron a una nueva militancia lgbt. En Nueva York al 4 de julio, miles de manifestantes lgbtq sobrepasaron lineas de la policía y perturbaron las celebraciones del día de la independendia. Manifestaciones continuaron durante semanas en una multitud de ciudades, y se formaron nuevos grupos activistas lgbt²⁹.

Jeffrey Edwards escribió: “*Descargas crecientes de homofobia por parte de los medios y de lideres religiosxs y politicxs siguiendo de los pasos de la crisis del SIDA cada vez mayor habían producido una indignación potente a un nivel masivo dentro de lesbianas y hombres gays que finalmente explotó en el verano de 1986.*”³⁰

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

23 US Supreme Court: *Bowers v. Hardwick*, 478 U.S. 186 (1986), <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/478/186/case.html> (acceso al 13 de agosto de 2014)

24 *The State: AIDS Quarantine Ballot Initiative Gains*, Los Angeles Times, 17 de marzo de 1986, http://articles.latimes.com/1986-03-17/news/mn-22285_1_ballot-initiative (acceso al 22 de agosto de 2014)

25 Barbara S. Gamble: *Putting Civil Rights to a Popular Vote*. En: *American Journal of Political Science*, Vol. 41, No. 1, 1997

26 *The State: AIDS Quarantine Ballot Initiative Gains*, Los Angeles Times, 17 de marzo de 1986, http://articles.latimes.com/1986-03-17/news/mn-22285_1_ballot-initiative (acceso al 22 de agosto de 2014)

27 Nancy Krieger y Joyce C. Lashof: *AIDS, Policy Analysis, and the Electorate: The Role of Schools of Public Health*. En: *American Journal of Public Health*, Vol 78, No 4, abril de 1988, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1349366/> (acceso al 22 de agosto de 2014)

28 David L. Kirp: *LaRouche Turns To AIDS Politics*. En: *The New York Times*, 11 de septiembre de 1986, <http://www.nytimes.com/1986/09/11/opinion/larouche-turns-to-aids-politics.html> (acceso al 13 de agosto de 2014)

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

30 Jeffrey Edwards: *AIDS, Race, and the Rise and Decline of a Militant Oppositional Lesbian and Gay Politics in the US*. En: *New Political Science*, Vol 22, No 4, 2000

En marzo de 1987 fue fundado ACT UP/NY (*AIDS Coalition to Unleash Power – Coalición de SIDA para Soltar el Poder*), y al 24 de marzo hizo su primera acción directa noviolenta en la Wall Street de Nueva York³¹, con 17 personas detenidas. En Chicago se fundaron D.A.G.M.A.R. (*Dykes And Gay Men Against Racism/Repression/the Right Wing/Reagan*), un grupo activista contra del SIDA que hizo su primera acción – una concentración de 24 horas y una acción de desobediencia civil en frente de la residencia del entonces gobernador James R Thompson – en agosto de 1987³².

Deborah B Gould comenta: “ACT UP avivó horizontes políticos que anteriormente solamente extendieron al votar, lobbying, u ocasionalmente una manifestación nacional o una marcha de protesta. Lxs queers de ACT UP abrieron maneras de ser gay y de ser activista que estuvieron excluidas por lxs dirigentes lesbianas y gay mas orientadxs a lo establecido, pavimentando el camino para nuevas formaciones de identidades y políticas entre marginadxs sexuales y de género de todas edades.”³³

ACT UP transformó la desesperación y el dolor por las muertes por el SIDA en indignación y furia que sirvieron para movilizar a la acción. Su lema era “Silencio = Muerte”, y su marco que la gente esta muriendo por la negligencia y homofobia del gobierno, comparando las muertes por el SIDA con un genocidio de hombres gays y lesbianas. ACT UP se definió de la manera siguiente: “ACT UP es un grupo diverso, imparcial de individuos unidos en la indignación y comprometido a la acción directa para acabar la crisis del SIDA.” Tenia un compromiso basado en la noviolencia.

En un clima de homofobia y ataques a todo lo homosexual por el SIDA, la respuesta de ACT UP no fue la “normalización” y desexualización de lo gay, pero un nuevo énfasis en lo queer, en la diferencia, en la sexualidad queer, y una radicalización de las formas de acción. Y rápidamente ACT UP creció, y se formaron nuevos grupos de ACT UP en otras ciudades.

Al día 1 de junio de 1987 varias organizaciones lgbtq incluyendo ACT UP/NY hicieron una acción directa noviolenta en frente de la Casa Blanca exigiendo un “Proyecto Manhattan” sobre el SIDA. 64 participantes de una sentada en la Pennsylvania Avenue fueron detenidos³⁴.

Un evento muy importante fue la “Marcha a Washington” con un medio millón de participantes al 11 de octubre de 1987³⁵, acompañada por otras acciones, como una celebración en masa de matrimonios lgbt un día antes, y una acción directa noviolenta en frente del Corte Supremo tres días después en que participaron 4000 personas – y 600 fueron detenidos³⁶. Durante la marcha también tuvo lugar la primera exhibición del Edredón Conmemorativo sobre el SIDA (<http://www.aidsquilt.org/>).

La marcha y las otras acciones en Washington contribuyeron a la difusión de ACT UP y de acciones directas noviolentas en contra de la crisis del SIDA. Edwards comentó: “La marcha a Washington de octubre de 1987 fue crucial para la revitalización del movimiento lesbiana y gay, y la SIDA fue su enfoque central.” Y: “El proceso de la organización de la marcha en comunidades en todo el país creó una infraestructura para el organizing sostenible de la base después de la marcha, y muchxs participantes en la marcha habrían estado energizado para volver a su hogar y involucrarse en trabajo político sostenible a la base por la primera vez en su vida.”³⁷

Muchas acciones siguieron a las primeras, no solamente en Nueva York. En enero de 1988, 500 personas participaron en una acciones sobre mujeres y VIH/SIDA en Nueva York. Y desde 1-9 de mayo de 1988,

31 AIDS Policy Protesters Block Wall Street Traffic, The Los Angeles Times, 25 de marzo de 1987, http://articles.latimes.com/1987-03-25/news/mn-107_1_aids-drugs (acceso al 15 de agosto de 2014); Homosexuals Arrested at AIDS Drug Protest, The New York Times, 25 de marzo de 1987, <http://www.nytimes.com/1987/03/25/nyregion/homosexuals-arrested-at-aids-drug-protest.html> (acceso al 16 de agosto de 2014); véase también el folleto de ACT UP: NO MORE BUSINESS AS USUAL! Come to Wall Street in front of Trinity Church at 7AM Tuesday March 24 for a MASSIVE AIDS DEMONSTRATION, <http://www.actupny.org/documents/1stFlyer.html> (acceso al 16 de agosto de 2014)

32 Tracy Baim: *AIDS – The Plague Years*. En: Windy City Times, Chicago, 6 de abril de 2011, <http://www.windycitymediagroup.com/gay/lesbian/news/ARTICLE.php?AID=31252> (acceso al 21 de agosto de 2014)

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

34 64 Arrested In D.c. Protest Against Reagan Policy On Aids, philly.com, 2 de junio de 1987, http://articles.philly.com/1987-06-02/news/26184427_1_aids-policies-aids-victim-aids-sufferers (acceso al 26 de agosto de 2014)

35 200,000 March in Capital to Seek Gay Rights and Money for AIDS, The New York Times, 12 de octubre de 1987, <http://www.nytimes.com/1987/10/12/us/200000-march-in-capital-to-seek-gay-rights-and-money-for-aids.html> (acceso al 26 de agosto de 2014)

36 600 in Gay Demonstration Arrested at Supreme Court, The New York Times, 14 de octubre de 1987, <http://www.nytimes.com/1987/10/14/us/600-in-gay-demonstration-arrested-at-supreme-court.html> (acceso al 26 de agosto de 2014)

37 Jeffrey Edwards: *AIDS, Race, and the Rise and Decline of a Militant Oppositional Lesbian and Gay Politics in the US*. En: *New Political Science*, Vol 22, No 4, 2000

activistas en mas que 50 ciudades participaron en nueve días de acciones directas en contra de la crisis del SIDA con acciones sobre temas como VIH/SIDA y drogas intravenosas, mujeres, afro- y latinoamericanxs, VIH/SIDA y niñxs, cárceles, etc. Un año después de la marcha a Washington, al 11 de octubre de 1988, mas que 1000 personas participaron en un día de acciones directas en la *Administración de Alimentos y Medicamentos* (FDA en sus siglos en ingles), cerrando la administración durante el día³⁸. La policía detuvo mas que 150 personas³⁹.

No es posible, y tampoco tiene sentido, intentar describir o listar todas las acciones de los varios grupos de ACT UP y otros grupos de acción directa noviolenta en contra de la crisis del SIDA. Lo importante es que la opinión del Corte Supremo sobre *Bowers v Hardwick* del junio de 1986 marca el inicio de una ola de acciones directas noviolentas, de un activismo mas confrontativo sobre VIH y SIDA. Esta ola duró hasta mas o menos 1990-1991, cuando empezó a bajar.

Lineas importantes de la acción

Aunque ACT UP fue (y es) una red de colectivos “*comprometido a la acción directa para acabar la crisis del SIDA*”, esta crisis tenia muchas caras distintas. Las acciones de los grupos de ACT UP y de otros grupos activistas sobre SIDA trataron de los distintos aspectos de la crisis. Aunque en lo siguiente intento separar las lineas de acción, en la practica y en el análisis del movimiento las temas estuvieron vistos estrechamente entrelazadas, y las acciones muchas veces trataban de mas que un tema al mismo tiempo.

Desarrollo de y acceso a medicamentos

Un tiempo muy importante para ACT UP era el desarrollo de medicamentos para tratar el SIDA, y el acceso mas rápido a nuevos medicamentos. Muchos miembros de ACT UP eran seropositivo del VIH, y solamente poco antes de la primera acción de ACT UP la FDA aprobaba AZT como primer medicamento para el tratamiento del SIDA⁴⁰. El precio inicial del medicamento producido por la empresa *Burrowes Wellcome* era US\$10,000 anualmente que significaba que muchas personas no tenían acceso por falta de recursos económicos⁴¹.

Las quejas a que ACT UP respondió con acciones directas eran varias:

- El *proceso de la aprobación de nuevos medicamentos* era demasiado lento (normalmente entre 8-10 años), que significaba la muerte de muchas personas ya infectadas por el VIH o con síntomas del SIDA. Además, el proceso no incluyo a lxs impactadx en su diversidad. Una demanda importante de ACT UP era la inclusión de personas con VIH – hombres gay, mujeres, afro-americanxs, usadorxs de drogas intravenosas – en las investigaciones del VIH y SIDA y su diseño.

La acción “*Seize the FDA*” en octubre de 1988 tenia un impacto importante. En junio de 1989 la FDA apoyaba la idea de ACT UP de una “*vía paralela*” para pacientes con SIDA, que significaba que pacientes que no estaban parte de un estudio clínico de nuevos medicamentos pudieron recibir medicamentos todavía no aprobados⁴².

En noviembre de 1989, activistas de ACT UP Nueva York participaron en una reunión del *AIDS Clinical Trial Group* (Grupo de estudios clínicos sobre SIDA) sin ser invitados. En marzo de 1990, unos miembros de ACT UP participaron como observadores invitados.

En mayo de 1990 mas mil activistas de ACT UP invadieron el Instituto Nacional de Salud (NIH, en

38 *Police Arrest AIDS Protesters Blocking Access to FDA Offices*, The Los Angeles Times, 11 de octubre de 1988, http://articles.latimes.com/1988-10-11/news/mn-3909_1_police-arrest-aids-protesters (acceso al 15 de agosto de 2014)

39 Una historia muy vivida de la acción es: David B. Feinberg: *Queer and Loathing at the FDA: Revolt of the Perverts*. En: David B. Feinberg: *Queer and Loathing. Rants and Raves of a Raging AIDS Clone*. Penguin Books, Nueva York, 1995; El manual producido para la acción todavia esta disponible en la pagina web de ACT UP Nueva York: *FDA Action Handbook*, 12 de septiembre de 1988, <http://actupny.org/documents/FDAhandbook1.html> (acceso al 26 de agosto de 2014)

40 U.S. APPROVES DRUG TO PROLONG LIVES OF AIDS PATIENTS, The New York Times, 21 de marzo de 1987, <http://www.nytimes.com/1987/03/21/us/us-approves-drug-to-prolong-lives-of-aids-patients.html> (acceso al 26 de agosto de 2014)

41 Véase por ejemplo: *AZT's Inhuman Cost*, The New York Times, 28 de agosto de 1989, <http://www.nytimes.com/1989/08/28/opinion/azt-s-inhuman-cost.html> (acceso al 26 de agosto de 2014)

42 AIDS RESEARCHER SEEKS WIDE ACCESS TO DRUGS IN TESTS, The New York Times, 26 de junio de 1989, <http://www.nytimes.com/1989/06/26/us/aids-researcher-seeks-wide-access-to-drugs-in-tests.html> (acceso al 27 de agosto de 2014)

sus siglas en inglés) en protesta sobre la manera de las investigaciones sobre SIDA. En junio del mismo año, miembros de colectivos de personas con VIH/SIDA forman parte del comité del NIH que diseña las investigaciones. Poco después, en julio, grupos de mujeres hacen una protesta dentro del NIH, y exigen la participación de mujeres y la inclusión de mujeres en las investigaciones. El NIH cumple, al menos formalmente, casi todas las demandas.

La *comisión tratamiento y datos* de ACT UP Nueva York participó en el comité del NIH sobre investigaciones de medicamentos desde 1990. En 1992, miembros de la comisión formaron el “*Treatment Action Group*” (Grupo de Acción sobre Tratamientos – <http://www.treatmentactiongroup.org>) para luchar por acceso a y investigación en nuevos tratamientos del VIH y SIDA.

- La *falta de recursos* para la investigación del VIH y SIDA y el tratamiento de personas con VIH o SIDA

Una demanda de la acción del 1 de junio de 1987 en Washington era un “*Proyecto Manhattan*” para la lucha en contra del SIDA. Ya en 1986, un informe de la *Academia Nacional de Ciencias* demandó una inversión de 2 mil millones dolares anualmente para SIDA, la mitad para campañas educativas, y la otra mitad para inversiones en investigaciones. Además, la Academia recomendaba la formación de una Comisión Nacional sobre SIDA para coordinar la respuesta del estado a la crisis del SIDA⁴³.

El entonces presidente Ronald Reagan formó una comisión presidencial sobre SIDA en verano de 1987, que se reunía por primera vez en septiembre del mismo año⁴⁴ y presentó su informe en junio de 1988⁴⁵. No obstante, al administración de Reagan no actuó sobre casi ninguna de las recomendaciones de su propia comisión. Entonces en octubre de 1988 el congreso pasó legislación para establecer una Comisión Nacional del SIDA que empezó a reunirse en septiembre de 1989 y trabajó hasta 1993.

En una multitud de acciones, ACT UP y muchas organizaciones lgtb exigieron mas recursos económicos para la investigación del SIDA y para servicios sociales para personas con VIH o SIDA al nivel de los estados y al nivel federal.

Al 31 de enero de 1989 en San Francisco, 80 activistas del grupo *Stop AIDS Now or Else* bloquearon el trafico de la Golden Gate Bridge en protesta en contra la falta de acción del gobierno por la crisis del SIDA⁴⁶. El mismo grupo perturbaba la opera de San Francisco en septiembre de 1989⁴⁷.

En 1990, en congreso aprobó el Ryan White Care Act, firmado por el entonces presidente Bush en agosto de 1990, que proveyó por primera vez recursos para el tratamiento de personas con VIH o SIDA, especialmente para personas empobrecidas, sin seguro médico alguno o suficiente.

En enero de 1991, ACT UP Nueva York organizó un *día de desesperación* en que mas que mil personas participaron, protestando la guerra de Irak mientras al mismo tiempo el presidente Bush dijo que no había dinero para aumentar el presupuesto para programas de SIDA.

Aunque el gobierno, presionado por el congreso, proveyó mas recursos en la segunda década de la crisis del SIDA, nunca eran suficientes, y un informe de la Academia Nacional de Ciencias de 2005 recomendó de nuevo mas inversiones y recursos especialmente para el tratamiento de grupos marginalizados y empobrecidos⁴⁸.

43 National Academy of Sciences: *Confronting AIDS: Directions for Public Health, Health Care, and Research*, 1986, http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=938 (acceso al 28 de agosto de 2014)

44 WASHINGTON TALK: THE PRESIDENT'S AIDS COMMISSION; *First Meeting Is Today, but Not the First Criticism*, The New York Times, 9 de septiembre de 1987, <http://www.nytimes.com/1987/09/09/us/washington-talk-president-s-aids-commission-first-meeting-today-but-not-first.html> (acceso al 28 de agosto de 2014)

45 *Report by AIDS Panel Gets Muted Reaction by Reagan*, The New York Times, 28 de junio de 1988, <http://www.nytimes.com/1988/06/28/us/report-by-aids-panel-gets-muted-reaction-by-reagan.html> (acceso al 28 de agosto de 2014); el informe de la comisión (en inglés) se puede descargar desde <http://eric.ed.gov/?id=ED299531>

46 *AIDS Protest Closes Golden Gate*, Los Angeles Times, 31 de enero de 1989, http://articles.latimes.com/1989-01-31/news/mn-1493_1_golden-gate (acceso al 28 de agosto de 2014)

47 *San Francisco Opera Debut Is Disrupted by AIDS Group*, The New York Times, 10 de septiembre de 1989, <http://www.nytimes.com/1989/09/10/us/san-francisco-opera-debut-is-disrupted-by-aids-group.html> (acceso al 28 de agosto de 2014)

48 National Academy of Sciences: *Public Financing and Delivery of HIV/AIDS Care: Securing the Legacy of Ryan White*. 2005, <http://www.nap.edu/catalog/10995.html> (acceso al 28 de agosto de 2014)

- El *precio altísimo* de los medicamentos aprobados (varias multinacionales)

Muchos grupos de ACT UP hicieron acciones de protesta en contra de empresas para que bajan el precio de sus medicamentos. Ejemplos son acciones en Chicago en contra de la empresa *Lyphomed* por el precio de su medicamento Pentamidine usado para el tratamiento de pneumocistis, la causa de muerte de la mayoría de personas de SIDA en esta temporada, en junio 1988 (la empresa subió el precio entre 1984 y 1987 por 400%⁴⁹), con el resultado que el precio fue reducido en el mismo año. Las acciones en contra de *Burrowes Wellcome* también resultaron en reducciones del precio del medicamento (El precio bajaba desde US\$10000 en 1987 a US\$ 6400 en septiembre de 1989). Con la aprobación de nuevos medicamentos años más tarde se repitieron lo mismo: altos precios, acciones, y reducciones del precio.

En 1998 unas activistas formaron la "*Fair Pricing Coalition*" (Coalición por un precio justo) que desde entonces funciona como un perro guardián de la comunidad de personas con VIH o SIDA sobre los precios de los medicamentos⁵⁰ (véase por ejemplo: <http://fairpricingcoalition.org>).

Inmigración y VIH/SIDA

A partir de 1987, bajo una sección del *Acta de Inmigración y Nacionalidad* (INA), los individuos sin ciudadanía norteamericana a quienes se les hubiera determinado tener "una enfermedad comunicable de importancia en la salud pública," se les consideraba inadmisibles para entrar a los Estados Unidos. Al 2 de abril de 1989, el ciudadano de Holanda Hans Paul Verhoef fue detenido cuando llegó a los EE.UU. para asistir a una conferencia internacional sobre SIDA y infecciones oportunistas⁵¹. Las autoridades descubrieron AZT en su equipaje, y no había declarado su estatus como seropositivo en su solicitud de visado. Fue liberada después de cinco días por las intervenciones de las organizaciones de la conferencia. En protesta en contra de la prohibición de la entrada de personas con VIH, más que 70 organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales boicotearon la conferencia internacional sobre SIDA en San Francisco en junio de 1990. Durante la conferencia, muchos activistas bloquearon el tráfico en el centro de San Francisco y activistas previnieron la intervención del Secretario de salud de EE.UU. Louis Sullivan durante la ceremonia del cierre de la conferencia⁵². La conferencia internacional sobre SIDA no volvió a reunirse en Estados Unidos hasta la revocación de la prohibición de la entrada de personas con VIH por el presidente Obama en 2010.

Hans Paul Verhoef murió por SIDA al 23 de julio de 1990 en Holanda⁵³.

Después del golpe de estado en Haití en septiembre de 1991, miles de Haitianxs escaparon de la isla y intentaron llegar a los Estados Unidos. La mayoría – tres cuartos de aproximadamente 40000 refugiados – fueron vueltos a Haití. Muchos fueron trasladados a Guantánamo para determinar su estado como refugiado o no. Y todos fueron administrado la prueba del VIH. Por la prohibición de la entrada a EE.UU. de personas con VIH refugiados que no se pudieron volver a Haití fueron internado en Guantánamo, sin atención médica adecuada y ninguna opción de entrar a Estados Unidos.

Una coalición de organizaciones de inmigrantes haitianos, de derechos civiles y de VIH/SIDA como ACT UP lanzó una campaña por la liberación de lxs internadxs y el cierre del campamento de internamiento. Grupos de ACT UP hicieron varias acciones teatrales, como al 30 de octubre de 1992 en Nueva York⁵⁴, y presionaren el entonces presidente Bill Clinton durante una multitud de acciones.

Al 29 de enero de 1993 muchos de lxs internadxs empezaron una huelga de hambre⁵⁵, que resultó en una cadena de huelgas de hambre en solidaridad de grupos de estudiantes en varias universidades. En marzo del mismo año estudiantes de la Yale Law School participaron en una huelga de hambre de una semana,

49 *AIDS Treatment Costs Put at \$5 Billion a Year*, The New York Times, 15 de septiembre de 1989, <http://www.nytimes.com/1989/09/15/us/aids-treatment-costs-put-at-5-billion-a-year.html> (acceso al 26 de agosto de 2014)

50 Matt Sharp: ¡Lucha! ¡Fin del SIDA! *Tres Décadas de Activismo de Tratamientos*. En: *Achieve en español*, Vol 5, no 4, 2013

51 Heidemarie Kremer: *USA: banning people with HIV from attending the AIDS 2012 conference*, OpenDemocracy, 18 de julio de 2012, <https://www.opendemocracy.net/5050/heidemarie-f-kremer/usa-banning-people-with-hiv-from-attending-aids-2012-conference> (acceso al 28 de agosto de 2014)

52 Véase <http://www.actupny.org/documents/cron-90.html> (acceso al 28 de agosto de 2014)

53 *Hans Paul Verhoef; Dutch AIDS Patient*, 33, The New York Times, 4 de agosto de 1990, <http://www.nytimes.com/1990/08/04/obituaries/hans-paul-verhoef-dutch-aids-patient-33.html> (acceso al 28 de agosto de 2014)

54 Karma R. Chávez: *ACT UP, Haitian Migrants, and Alternative Memories of HIV/AIDS*, en: *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 98, No. 1, febrero de 2012, pp. 63-68

55 Véase por ejemplo: *7 Haitians Held at Guantanamo Unconscious in a Hunger Strike*, The New York Times, 15 de febrero de 1993, <http://www.nytimes.com/1993/02/15/world/7-haitians-held-at-guantanamo-unconscious-in-a-hunger-strike.html> (acceso al 27 de agosto de 2014)

seguido por otras universidades en una cadena de huelgas en que participaron las universidades de Harvard, Brown (Michigan), Columbia, Howard, Georgetown, Penn State, George Washington, Catholic University, New York University, University of Maine, American University, University of California (Berkeley), San Francisco State, City University of New York Law School y algunas otras. Las huelgas de hambre en universidades y iglesias continuaron casi hasta el día de la liberación de lxs Haitianxs⁵⁶.

Al 29 de marzo de 1993, durante la ceremonia de los Academy Awards, actor Tim Robbins y actriz Susan Sarandon utilizaron su presentación para demandar el cierre del campamento de internamiento de Guantánamo. Durante una manifestación y acción de desobediencia civil en frente de la oficina de pasaportes en Nueva York fueron detenidos Susan Sarandon, Jessie Jackson, Jonathan Demme, una docena de miembros de iglesias, liderxs de organizaciones de SIDA (ACT UP) y otras activistas.

La combinación de estas distintas estrategias por fin tuvo éxito. Al 8 de junio de 1993 el juez Sterling Johnson Jr. ordenó el cierre del campamento de internamiento en Guantánamo⁵⁷. Lxs ultimxs 142 Haitianxs internadxs fueron trasladadxs a EE.UU.⁵⁸. Karma R. Chávez comenta que aunque formaba solamente una parte de una coalición mas amplia, ACT UP sirvió una función importante en la liberación de lxs Haitianxs⁵⁹.

Aunque lxs Haitianxs fueron liberados de Guantánamo, esto no significaba el fin de la discriminación de personas con VIH en relación con la inmigración. Solamente en 2010 el presidente Obama revocó la prohibición de la entrada a EE.UU. de personas con VIH o SIDA. No obstante, este no terminó con las problemas que personas con VIH tienen cuando quieren entrar a los Estados Unidos⁶⁰.

VIH/SIDA y mujeres, afro- y latinoamericanxs, y otros grupos marginalizados

Al inicio, el movimiento activista sobre VIH y SIDA era mayoritariamente formado por hombres gays y blancos y de la clase media. Los grupos de ACT UP no eran una excepción, aunque tenían un análisis político que incluía una perspectiva feminista y del racismo. La atención tanto de los medios de comunicación como de las investigaciones sobre SIDA inicialmente se centró también en el impacto que tenía el SIDA en hombres blancos y gay – no se atendían a las problemas específicas de otros grupos. Por ejemplo, en muchos hospitales que tenían una planta de SIDA, solamente era para hombres, que significaba que mujeres sufriendo del SIDA no recibían la misma atención a sus problemas. Además, la definición oficial del SIDA según el Center for Disease Control excluyó muchas de las infecciones oportunistas que ocurrieron en mujeres⁶¹.

En muchos grupos de ACT UP existían comisiones de mujeres y de minoridades, promoviendo el análisis y acciones para visibilizar y atender a las problemas de estas poblaciones.

Una de las acciones importantes era una acción de dos días en Atlanta en la sede del Center for Disease Control, la institución en carga del monitorio de la infecciones del VIH y de la definición de la enfermedad. La acción, liderada por las mujeres de ACT UP, demandó la inclusión de infecciones oportunistas específicas a mujeres, afroamericanxs o niñxs en la definición oficial del SIDA. 94 personas fueron detenidos⁶².

En abril del mismo año, activistas de ACT UP de todo de los EE.UU. Protestaban en Chicago en contra de empresas de seguros médicos y la exclusión de mujeres de plantas del SIDA en hospitales. Grupos de afinidad de mujeres crearon una planta de SIDA para mujeres en la calle. Cien personas fueron detenidas.

Aunque al inicio de la crisis del SIDA la gran mayoría de los infecciones y muertes eran hombres gays

56 Michael Ratner: How We Closed the Guantanamo HIV Camp: The Intersection of Politics and Litigation. En: Harvard Human Rights Journal, Vol 11, 1988

57 Véase: *HAITIAN CENTERS COUNCIL, INC. v. SALE*, No. 92 CV 1258 (SJ), 823 F.Supp. 1028 (1993), http://www.leagle.com/decision/19931851823FSupp1028_11729.xml/HAITIAN%20CENTERS%20COUNCIL,%20INC.%20v.%20SALE (acceso al 27 de agosto de 2014)

58 *Haitians Escape Guantanamo, Not HIV Shadow : Miami: Immigrants infected with virus that causes AIDS fight to build new lives in United States, a country that has made them feel unwanted, deeply suspicious.* Los Angeles Times, 12 de diciembre de 1993, http://articles.latimes.com/1993-12-12/news/mn-1026_1_united-states (acceso al 27 de agosto de 2014)

59 Karma R. Chávez: *ACT UP, Haitian Migrants, and Alternative Memories of HIV/AIDS*, en: Quarterly Journal of Speech, Vol. 98, No. 1, febrero de 2012, pp. 63-68

60 Heidemarie Kremer: *usa: banning people with HIV from attending the AIDS 2012 conference*, OpenDemocracy, 18 de julio de 2012, <https://www.opendemocracy.net/5050/heidemarie-f-kremer/usa-banning-people-with-hiv-from-attending-aids-2012-conference> (acceso al 28 de agosto de 2014)

61 Véase por ejemplo: *Dated AIDS Definition Keeps Benefits From Many Patients*, The New York Times, 8 de julio de 1991, <http://www.nytimes.com/1991/07/08/nyregion/dated-aids-definition-keeps-benefits-from-many-patients.html> (acceso al 29 de agosto de 2014)

62 Cathy Olufs: *AIDS: Two Decades, 20 Million Deaths, and 40 Million Infections Later. The Battle Rages on.* Primavera de 2001, <http://www.thebody.com/content/art390.html#1990> (acceso al 29 de agosto de 2014)

blancos (y de clase media), el perfil social cambió rápidamente. Según estadísticas del *Center for Disease Control*, en 1993 48% de todos los casos de SIDA ocurrieron dentro de las poblaciones afro- y latinoamericanas, aunque solamente representaron 21% de la población total. En el mismo año, 74% de los casos de mujeres con SIDA ocurrieron en mujeres hispanas y afroamericanas⁶³.

En julio de 1988 se formaron el “*National Task Force on AIDS Prevention*”, una organización liderada por y trabajando dentro de la comunidad afroamericana sobre VIH y SIDA. La organización disolvió en 1994. En 1987 se formaron a “*National Black Leadership Commission on AIDS*” (Comisión nacional de liderazgo negro sobre SIDA) con la tarea de educar y empoderar liderxs negrxs sobre SIDA⁶⁴.

Hoy, el SIDA y la infección del VIH en los EE.UU. impacta a los minoridades con mucho mas fuerza. El *Center for Disease Control* dice que las personas afroamericanas constitúan aproximadamente el 12% de la población de los EE. UU., pero representaron el 44% de las infecciones nuevas por el VIH en el 2010. En el transcurso de su vida a 1 de cada 16 hombres afroamericanos y a 1 de cada 32 mujeres afroamericanas se les diagnosticará la infección por el VIH⁶⁵.

Homofobia y estigmatización de personas con VIH y SIDA

Un problema muy grave para muchas personas con VIH o SIDA era su estigmatización y discriminación. Personas con VIH o SIDA estaban sufriendo discriminación en relación con empleo, vivienda, educación, en sus intentos de obtener un seguro médico, y en todo su vida.

El caso del joven Ryan White, un hemofílico, recibía mucha atención publica. Ryan White se infectaba con VIH a través de una transfusión de sangre, y en 1984, cuando tenía 14 años, su instituto le prohibió atender a sus clases por su estatus como seropositivo. Recibió sus lecciones por teléfono. Aunque Ryan White ganó en el corte, fue hostigado por lxs otrxs estudiantes cuando asistía de nuevo a clases⁶⁶. Ryan White, que murió en abril de 1990, se transformaba en un celebre, pero había un multitud de personas que sufrieron discriminaciones.

Las organizaciones sociales de la comunidad lgbt tenían un trabajo enorme en atender a quejas sobre discriminación. El informe de la Academia Nacional de Ciencias de 1986 solamente proveyó una idea del problema: “*En el año 1985 lxs San Francisco Bay Area Lawyers for Individual Freedom (BALIF) recibió 1400 solicitudes de asistencia legal. La Gay Men's Health Crisis (GMHC) tiene mas que 3000 solicitudes de consultas legales pendientes y espera 1,000 solicitudes nuevas durante 1986. El titulo de GMHC contradice su naturaleza ecuménica en el presente: 30 por cientos de sus solicitudes fueron de la comunidad heterosexual.*”⁶⁷

La homofobia y la discriminación tenían dos aspectos graves: impidieron la educación sobre VIH y SIDA en una manera que tenía la capacidad de llegar a las personas que la necesitaban (y necesitan), y un impacto directo para las personas que sufrieron discriminación.

El movimiento activista sobre SIDA tenía una perspectiva positiva sobre el sexo – no importaba si era sexo gay, lesbiana, heterosexual, en una relación o anónimo, y no importaba la forma del sexo practicaba – y intentaba promover el “sexo seguro” basado en la aceptación de todas formas de sexualidad. Además, el movimiento promovía el cambio gratis de agujas para usuarixs de drogas intravenosas, y activistas de ACT UP fueron detenidos varias veces distribuyendo agujas esterilizadas.

El movimiento se opuso especialmente a la posición moralista en contra de la educación sexual y la distribución y promoción del uso de condones por la iglesia católica y las iglesias evangelistas fundamentalistas. Al 10 de diciembre de 1989, miles de activistas de ACT UP y de colectivos de feministas se manifestaron en frente de la catedral St Patrick en Nueva York, protestando la oposición del arzobispo al aborto y a la educación sobre SIDA⁶⁸. Unas docenas entraron en la catedral, encadenándose a los bancos o

63 Center for Disease Control: *HIV/AIDS and Race/Ethnicity*, noviembre de 1993, <http://www.thebody.com/content/art17059.html> (acceso al 27 de agosto de 2014)

64 Black AIDS Institute: *AIDS: 30 Years is Enough. The History of the AIDS Epidemic in Black America*. The Black AIDS Institute, 2011

65 Center for Disease Control: *VIH en los Estados Unidos*, http://www.cdc.gov/hiv/spanish/library/hiv_us/atglance.html (acceso al 27 de agosto de 2014)

66 *Ryan White Dies of AIDS at 18; His Struggle Helped Pierce Myths*, The New York Times, 9 de abril de 1990, <http://www.nytimes.com/1990/04/09/obituaries/ryan-white-dies-of-aids-at-18-his-struggle-helped-pierce-myths.html> (acceso al 29 de agosto de 2014)

67 National Academy of Sciences: *Confronting AIDS: Directions for Public Health, Health Care, and Research*, 1986, http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=938 (acceso al 28 de agosto de 2014)

68 Daisy Sindelar: *Decades Before Pussy Riot, U.S. Group Protested Catholic Church -- With Results*, Radio Free Europe/Radio

gritando declaraciones de protesta como “Acabad a matarnos”. 111 fueron detenidos. Un año después, 1000 personas repitieron una protesta similar, pero solamente al fuera de la catedral.

En 1989 el grupo derechista *American Legislative Exchange Council* publicó un libro con recomendaciones discriminatorias en relación con personas con VIH. Las recomendaciones incluyeron el informe obligatorio de personas infectadas con VIH, cuarentena de personas con VIH, la prueba obligatoria del VIH para un seguro médico, entre otras⁶⁹.

Dos éxitos importantes del movimiento en relación con la discriminación eran la aprobación del *Americans with Disabilities Act* proteyendo a la discriminación a personas con VIH y SIDA en julio de 1990. El mismo año, el congreso también aprueba el *AIDS Housing Opportunity Act*, que proveyó apoyo a personas con VIH en relación con vivienda.

En 1993 activistas del movimiento sobre VIH y SIDA formaron el *National AIDS Housing Coalition* (Coalición nacional de SIDA y vivienda) para apoyar a personas con VIH y SIDA en sus problemas relacionadas con la vivienda, y hacer lobbying para más servicios sociales y en contra de discriminación (véase <http://nationalaidshousing.org/>).

El activismo de ACT UP y otras organizaciones del movimiento sobre SIDA contribuyó mucho a la lucha en contra de la homofobia y de la estigmatización del SIDA. Aunque 30 años más tarde en EE.UU. la homofobia y la discriminación por SIDA y VIH han disminuido mucho, todavía no están erradicados.

Innovaciones en el repertorio del activismo

El movimiento activista sobre VIH y SIDA ha contribuido importantes innovaciones al repertorio de acciones de los movimientos sociales. De un lado, el AIDS Quilt (edredón conmemorativo sobre SIDA), concebido por Cleve Jones en San Francisco en 1985 como un formar de tratar el dolor sobre las muertes no solamente ha creado el Edredón Conmemorativo más grande del mundo. Su exhibición inaugural fue al 11 de octubre de 1987, durante la primera marcha a Washington. Ahora, el edredón incluye más que 48,000 paneles. La última exhibición del edredón en su totalidad fue en Washington en octubre de 1996⁷⁰. El edredón conmemorativo ha inspirado otros proyectos similares en relación con otros problemas.

Al otro lado del espectro del activismo ACT UP ha innovado el repertorio de las acciones directas no violentas. Sobre todo, las acciones de ACT UP muchas veces eran una combinación de lo confrontativo con lo ridículo, humorista, y mediático.

Probablemente ACT UP no ha inventado el funeral político como acción en sí mismo, pero la forma de las funerales políticas de ACT UP era distinta. Al inicio de los años 1990, ACT UP movilizó para el primer funeral político en Washington: al 11 de octubre de 1992, una procesión salió del Capitol con 11 personas de las dos costas de los EE.UU. llevando la ceniza de sus amigos, familiares o amantes. En frente de la Casa Blanca fueron esperados por policía antidisturbios, en motos y caballos, y la procesión de en este momento 8000 personas penetró las líneas de la policía y dispersó la ceniza sobre la césped de la Casa Blanca⁷¹. Otros funerales políticos siguieron, expresando una combinación del dolor por la pérdida con rabia por la negligencia del gobierno.

Además, ACT UP ha rejuvenecido la acción no violenta, con su forma de acción, su creatividad, humor, y rabia, su habilidad de obtener la atención de los medios de comunicación, y su zaps de políticos y burócratas consideradas responsables de la negligencia. El impacto de las innovaciones y de la creatividad de ACT UP extiende hasta el movimiento Occupy y el 15M.

Éxitos y la disminución del activismo confrontativo sobre SIDA

Aunque después de más que 30 años la crisis del SIDA está continuando, los éxitos del movimiento activista sobre VIH y SIDA son impresionantes. El movimiento ha cambiado la percepción sobre el SIDA, sobre homosexualidad, y la relación entre pacientes, médicos, y científicos. Además, la política y práctica queer

Liberty, 6 de agosto de 2012, <http://www.rferl.org/content/before-pussy-riot-act-up-confronted-church-and-won/24668230.html> (acceso al 29 de agosto de 2014)

69 Todo Heywood: The Crime of Being Positive. The Advocate, 1 de abril de 2013, <http://www.advocate.com/print-issue/current-issue/2013/04/01/crime-being-positive> (acceso al 29 de agosto de 2014)

70 Véase: *About the AIDS Memorial Quilt*, <http://www.aidsquilt.org/about/the-aids-memorial-quilt> (acceso al 29 de agosto de 2014)

71 ACT UP Nueva York: *ACTUP Capsule History 1992*, <http://actupny.org/documents/cron-92.html> (acceso al 29 de agosto de 2014); una cuenta emocionante de la acción es: David B. Feinberg: *Political Funerals*. En: David B. Feinberg: *Queer and Loathing. Rants and Raves of a Raging AIDS Clone*. Penguin, 1995

nació en ACT UP, aunque todavía no ha tenido el impacto social que merece.

Jason deParle escribió en la New York Times: “*La presión por el grupo no solamente ayudo en mantener la epidemia en las noticias; además ayudo en obtener cambios mayores en la manera como el gobierno federal prueba y distribuye medicamentos experimentales, permitiendo a pacientes obtenerlos mucho mas rápido.*”⁷² La lista (incompleta) de los éxitos del movimiento especialmente en los primeros años del activismo de ACT UP es impresionante:

- la aceleración de la aprobación de nuevos medicamentos por la Administración Federal de Alimentos y Medicamentos (FDA), y el acceso a medicamentos experimentales;
- la inclusión de personas con VIH y SIDA en el diseño y monitorio de los experimentos clínicos de nuevos medicamentos;
- un aumento importante de recursos para el tratamiento y la investigación del VIH y SIDA;
- leyes prohibiendo la discriminación de personas con VIH y SIDA;
- nuevos programas de educación sexual y prevención del SIDA con una actitud mas positivo sobre sexo, incluyendo otras sexualidades, aunque siempre con mucha resistencia de la derecha cristiana (una lucha que esta continuando hasta hoy);
- una nueva relación entre pacientes y médicos, y servicios sociales;

Es importante notar que cuando en 1987, cuando apareció ACT UP, ni el movimiento del SIDA ni el movimiento lgbt tenían ningún acceso a las instituciones. Cinco años y muchas acciones directas mas tarde, el clima política había cambiado, y las canales establecidas se abrieron. “*La campaña de Bill Clinton por la presidencia (...) marcó un momento de una apertura significativa para lesbianas y gays*”, comenta Gould⁷³. Aunque Clinton como presidente rápidamente incumplía sus promesas dadas antes de las elecciones cuando encontraba resistencia por la derecha, y homofobia continuaba, en este momento el movimiento tenia mas acceso a y era escuchada mas por los poderosos. Entonces, el parte mas “mainstream” y reformista del movimiento tomaba nuevas iniciativas, marginalizando de nuevo el activismo confrontativo.

No obstante, el movimiento activista sobre VIH y SIDA no solamente había abierto un nuevo espacio político y social, además ha creado la fundación para los logros del movimiento lgbtq desde entonces. Y todo este surgió de un contexto muy difícil.

ACT UP actuaba en una situación de una crisis, una crisis muy concreta para las activistas de ACT UP. Como observo Jason DeParle en un artículo en la New York Times en enero de 1990: “*Mientras para mucha gente el SIDA es una amenaza abstracta, para los miembros de ACT UP lo es una seria de funerales – una procesión de amigxs, familiares y amantes proporcionados a una muerte dolorosa y prolongada.*”⁷⁴ Cuando ACT UP emergió en primavera de 1987, ya hubieron muerto mas que 24,000 personas por SIDA. Cinco años después, y a pesar de los éxitos del movimiento, el numero de muertos por SIDA hubo aumentado a 160000. No es una sorpresa que muchas activistas especialmente de ACT UP desesperaron – el movimiento, su propio activismo no pudo rescatar sus vidas. El activismo del movimiento y sobre todo de ACT UP había cambiado el contexto político, había provecho mas recursos para la investigación de nuevos medicamentos, había acelerado el proceso de la aprobación de nuevos medicamentos y además había abierto vías del acceso a medicamentos todavía no aprobados, pero cada vez era mas claro que todo eso no seria suficiente para rescatar sus propias vidas.

Este señala una de los limites de movimientos sociales: movimientos solamente pueden cambiar el contexto social y político, pero en si mismo no pueden proveer la respuesta médica a una crisis como la del SIDA.

Conclusiones

El ejemplo de ACT UP esta incluido en este pequeño manual por que provee muchas lecciones útiles. La lección mas importante es que un movimiento tiene la capacidad de transformar desesperación y dolor en

72 *Rude, Rash, Effective, Act-Up Shifts AIDS Policy*, The New York Times, 3 de enero de 1990, <http://www.nytimes.com/1990/01/03/nyregion/rude-rash-effective-act-up-shifts-aids-policy.html> (acceso al 29 de agosto de 2014)

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

74 *Rude, Rash, Effective, Act-Up Shifts AIDS Policy*, The New York Times, 3 de enero de 1990, <http://www.nytimes.com/1990/01/03/nyregion/rude-rash-effective-act-up-shifts-aids-policy.html> (acceso al 29 de agosto de 2014)

rabia constructiva y esperanza. Además, nos muestra la fuerza de la acción directa no violenta, no solamente en relación con el objetivo del movimiento, pero también en relación con el empoderamiento de lxs activistas.

Pero es importante no solamente centrarse en ACT UP, sino analizar el movimiento en su totalidad. ACT UP emergió en un contexto que incluyó otras formas de la acción y de organizarse, y tenía un papel importante – clave – para que el movimiento pudo avanzar. Pero ACT UP no actuaba en un vacío, y la combinación de las formas de acción y de la interacción con los poderosos fue importante para los logros del movimiento, y para el mantenimiento de lo obtenido después de la disminución de ACT UP y del activismo confrontativo. ACT UP no era (o es) un movimiento en sí mismo, pero era (o es) parte de un movimiento más amplio y diverso.

2.1.3 El movimiento contra la energía nuclear en Alemania

El movimiento contra el uso de la energía nuclear en Alemania tiene una larga trayectoria desde los años 1970. Obviamente el movimiento tenía sus momentos de alta movilización, y sus temporadas bajas. No obstante, el movimiento fue un factor clave en la decisión del gobierno alemán en 2011 – después de la catástrofe de Fukushima – de empezar una transición del modelo energético hacia los renovables y el aumento de la eficiencia.

Personalmente participaba en el movimiento antinuclear desde 1982, cuando fui a mi primera manifestación en Kalkar, donde entonces se construyeron una central nuclear tipo *reactor reproductor rápido* que – aunque terminado después de 19 años de construcción – nunca fue inaugurado. Desde entonces participaba en el movimiento en Alemania hasta 2001, cuando me fui a Inglaterra.

El enfoque de la descripción del movimiento antinuclear de Alemania es en el movimiento contra los transportes nucleares “Castor” a Gorleben desde 1994, aunque a veces es difícil separar los diferentes campañas o sub-movimientos.

2.1.3.1 Antecedentes

Alemania, como la gran mayoría de los estados industrializados (tanto los estados capitalistas como los estados del socialmente real existente) segó de la política de los Estados Unidos después de la declaración del entonces presidente Dwight D. Eisenhower sobre el programa “*Átomos para la paz*” el 8 de diciembre de 1953⁷⁵. En Alemania se formaron en 1955 un “Ministerio de Asuntos Atómicos” con el objetivo de promover el uso civil de la energía nuclear. Entre 1955 y 1972 se subvencionaron la energía nuclear a través de tres programas estatales con mas que 5 mil millones de Euros. En paralelo de crear la base legal para el uso de la energía nuclear de manera rápida: en enero de 1956 se formaron la Comisión Nuclear de Alemania (Deutsche Atomkommission), en 1959 se pasaron la Ley sobre el uso de la energía nuclear (Atomgesetz) y un año después el reglamento sobre el procedimiento de la aprobación de centrales nucleares. Poco después se completaron los reglamentos con el reglamento sobre la protección radiológica (junio de 1960) y sobre la responsabilidad en caso de accidentes (febrero de 1962).

Las primeras centrales nucleares fueron financiadas principalmente por el estado, aunque construido por las grandes empresas eléctricas. El primero reactor prototipo fue el reactor de Kahl con una capacidad energética de 15MW, inaugurado en 1961, seguido por la primera central nuclear comercial, el reactor Lingen I, en 1968 (cerrado ya en 1977 por problemas técnicos frecuentes) y Grundremmingen con una capacidad eléctrica de 237MW (y con dos tercios financiados por el estado).

Una avance importante fue la construcción de las dos centrales nucleares de Stade y Würgassen, las dos con una capacidad de 600MW, entre 1967 y 1972. Las dos fueron construidos por la eléctrica PREAG, una empresa estatal.

La “bonanza nuclear” se inició en 1969 cuando la eléctrica RWE empezó con la construcción de la central nuclear Biblis A con una capacidad de 1145MW. Pero poco después se encontraba con un movimiento antinuclear cada vez mas poderoso, y al final la bonanza nuclear fue de poca longevidad.

2.1.3.2 El inicio del movimiento antinuclear en Alemania

Aunque la construcción de las primeras centrales nucleares en Alemania no causo mucha oposición, este cambio al inicio de los años 1970, principalmente al nivel local o regional. En 1971 mas que 40 000 personas firmaron una petición en contra de la construcción de la central nuclear en Esenshamm, y en verano 1972 mas que 36 000 personas firmaron en contra de la central nuclear Grafenrheinfeld. Y mas que 65 000 se opusieron a la central nuclear de Breisach, que como consecuencia fue trasladado unos kilometros a Wyhl.

No obstante, al nivel de Alemania en este periodo solamente 15% estaban en contra de la energía nuclear.

Probablemente se puede decir que era en Wyhl donde realmente nació el movimiento antinuclear de Alemania como movimiento social⁷⁶. En mayo de 1973 el gobierno de Baden-Wurtemberg anunció Wyhl

⁷⁵ Wikipedia: Átomos para la Paz, https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81tomos_para_la_Paz, acceso el 6 de diciembre de 2015

⁷⁶ Andreas Speck: *Atomenergie – Der lange Weg zum Ausstieg*. Taller durante la conferencia “Conflictos en Alemania”, Academia protestanta Bad Boll, 12-14 de febrero de 1999; también: Jens Ivo Engels: *Geschichte und Heimat. Der Widerstand gegen das*

como sitio para la construcción de una central nuclear. En solamente 4 semanas 8 municipios y mas que 90 000 firmaron una denuncia, y cuando fue previsto empezar con los trabajos – el desmonte de los arboles – el día 18 de febrero 1975, 200 ciudadanxs ocuparon el sitio de la construcción. Aunque fueron desalojados por 700 policías después de 2 días, mas que 30 000 personas ocuparon el sitio de la construcción solamente tres días mas tarde, y echaron la policía. Desde entonces se mantuvieron el lugar ocupado hasta noviembre de 1975, convirtiéndolo en una escuela popular y un centro de educación sobre la energía nuclear.

De hecho, el gobierno de Baden-Wurtemberg se vio obligado a negociar con el movimiento de Wyhl, con el resultado de un “acuerdo” en enero 1976 sobre nuevas investigaciones en relación con la central nuclear de Wyhl. En paralelo continuaron los juicios sobre el permiso de construcción.

Finalmente nunca se volvieron a construir la central nuclear de Wyhl, y en 1995 se convirtieron el sitio previsto para la construcción en una reserva natural.

El movimiento regional en contra de la central nuclear de Wyhl tuvo características importantes que se repitieron en otros sitios donde se iniciaron el proceso de la construcción de una central nuclear, pero también en otros movimientos como el en contra de la construcción de una nueva pista del aeropuerto de Frankfurt en los años 1980:

- La formación de una alianza entre academicxs y estudiantes del ámbito urbano con una población principalmente rural, sobre todo con la población campesina. Estas alianzas nunca eran libre de conflictos y tensiones, y como el movimiento era capaz en gestionar esos conflictos y tensiones tenia un impacto importante sobre la posibilidad de un éxito.
- El desarrollo o fortalecimiento de una cultura e identidad regional como parte de la resistencia.
- El uso de una multitud de formas de acciones creativas y noviolentas en combinación con el uso de formas de política mas tradicionales (peticiones, etc) y de la vía jurídica⁷⁷.

Wyhl no solamente fue el primer éxito del movimiento antinuclear de Alemania. Además las experiencias de Wyhl caracterizaron la resistencia en contra de la energía nuclear durante los años siguientes. Y mas: “*La ocupación en Wyhl en febrero de 1975 rápidamente se transformó en el modelo que lxs activistas utilizaron no solamente en Alemania sino también al otro lado de Atlántico en los Estados Unidos. Wyhl representaba uno de los momentos mas transcendentales del activismo social durante la Guerra Fría, y sirvió como el ímpetu detrás de la formación del movimiento antinuclear en el mundo Atlántico durante los años 1970.*”⁷⁸

Kernkraftwerk Wyhl. En: Kerstin Kretschmer (Hrsg.): *Wahrnehmung, Bewusstsein, Identifikation: Umweltprobleme und Umweltschutz als Triebfedern regionaler Entwicklung*. Freiburg: Technische Universität Bergakademie, 2003, S. 103-130, <https://www.freidok.uni-freiburg.de/data/4826>, acceso el 6 de diciembre de 2015

77 Jens Ivo Engels: *Geschichte und Heimat. Der Widerstand gegen das Kernkraftwerk Wyhl*. En: Kerstin Kretschmer (Hrsg.): *Wahrnehmung, Bewusstsein, Identifikation: Umweltprobleme und Umweltschutz als Triebfedern regionaler Entwicklung*. Freiburg: Technische Universität Bergakademie, 2003, S. 103-130, <https://www.freidok.uni-freiburg.de/data/4826>, acceso el 6 de diciembre de 2015

78 Randy Kehler, citado en: David C. Smith: *Organic Farmers, German Vintners, and the Atomic Monster of Seabrook: A Trans-Atlantic History of Social Activism and Nuclear Power From New England to West Germany*. Tesis, mayo de 2015, https://uta-ir.tdl.org/uta-ir/bitstream/handle/10106/25005/Smith_uta_2502D_13027.pdf?sequence=1, acceso el día 6 de diciembre de 2015

2.2 El Plan de Acción del Movimiento (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 ocho fases de los movimientos que logran sus objetivos y los cuatro roles que deben desempeñar lxs activistas.

2.2.1 Puntos de partida estratégicos

El Plan de Acción del 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.*”⁷⁹

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 significativo. 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

79 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.*”⁸⁰ 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*”⁸¹.

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.*”⁸²

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

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

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

82 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 Naido, 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.”*⁸³

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.”*⁸⁴ 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’.”*⁸⁵ 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.”*⁸⁶

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 cuidadanxs⁸⁷. 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.

83 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/>

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

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

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

87 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.*”⁸⁸

7. Los movimientos sociales deben ser no violentos.

“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.”⁸⁹ 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 eficacia de los medios usados
- la relación entre fines al corto y al largo plazo
- la perspectiva ética

Noviolencia y eficacia

Saul Alinsky insiste en la eficacia 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.*”⁹⁰ 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*

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

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

90 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.”⁹¹

Los resultados empíricos de Stephan y Chenoweth no son una sorpresa para los proponentes de la noviolencia, y los podemos explicar con unas ventajas intrínsecas de la noviolencia. Al primero, la noviolencia o resistencia civil hace más fácil la participación y movilización de una gran mayoría de la sociedad, por varias razones. Normalmente el riesgo de participar en acciones noviolentas es más 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 más difícil de justificar y muchas veces tiene repercusiones negativas para el opresor.

Además, la acción noviolenta hace más fáciles las 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, niños y jóvenes, personas mayores, personas con discapacidades, etc. Por esa ventaja de la acción noviolenta, el “*umbral revolucionario*” (Timur Kuran)⁹² que una persona tiene que sobrepasar es mucho más 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 más personas.

Un argumento usado muchas veces es que un movimiento noviolento beneficia de acciones violentas 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.⁹³

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

Los procesos del cambio social a través de los movimientos sociales normalmente son lentos – aunque a veces “*hay semanas en las que pasan décadas*” (Lenin). Especialmente en situación de una desesperación fuerte es comprensible que algunas personas buscan atajos – una manera de cambiar la situación más rápidamente.

Pero, desafortunadamente, atajos no hay. Quizás es posible prevenir una injusticia muy grave con el uso de la violencia pero el problema es que la violencia va a crear nuevas injusticias, y/o va a justificar las estructuras existentes de la dominación y violencia, e impedir una sociedad más justa y más igualitaria al largo plazo. Como resumieren Fernández Durán y González Reyes: “*La estrategia violenta fracasa cuando triunfa y cuando fracasa. La noviolencia fracasa solo cuando no consigue sus objetivos y, aún en ese caso, mejora el tejido social.*”⁹⁴

Cuando pensamos en estrategias para responder a injusticias graves y urgentes, es importante buscar un equilibrio entre nuestros fines al corto y largo plazo. ¿Como puede impactar nuestra respuesta a la emergencia las estructuras del poder, y el cambio social y fundamental al largo plazo? Estas son preguntas difíciles, y no existen respuestas “puras” y simples.

Unas experiencias y resultados empíricos nos pueden ayudar en la busca de una respuesta:

- Victorias ganadas principalmente por la perturbación a través de la violencia muchas veces son efímera. Cuando baja la movilización, los poderosos van a intentar deshacer lo obtenido⁹⁵ (véase también 2.3 – Los 5 mecanismos causales del cambio social).
- Un cambio fundamental obtenido a través de una lucha noviolenta es más estable. La probabilidad

91 María 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

92 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

93 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>

94 Ramón Fernández Durán y Luis González Reyes: *En la espiral de la energía. Volumen II: Colapso del capitalismo global y civilizatorio*. Libros en Acción, Madrid y Baladre, Carcaixent, noviembre de 2014

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

que sigue una guerra civil o un golpe de estado en la década después del cambio del régimen es mucho mas baja después de una campana noviolenta que después de un cambio obtenido por la violencia.

- Además, es mucho mas probable que después de un cambio del régimen el nuevo régimen mantiene un nivel bastante alto de la democracia que después de un cambio obtenido por la violencia⁹⁶. Por eso Bart de Ligt dijo – ya en los años 1930 – que “*con mas violencia, menos revolución*”⁹⁷.

Obviamente, esas experiencias no nos exoneran de nuestras propias reflexiones, valoraciones de las opciones y decisiones.

Los medios y la perspectiva ética

Aunque hay varias perspectivas o sistemas éticos, algunos basados en la religión y otros no, para los movimientos sociales también una perspectiva ética importa. Esta perspectiva no puede ser basada en solamente una religión o creencia, pero tiene que intentar incluir varias tendencias y buscar en que coinciden.

Personalmente, como anarquista y ateo, mi perspectiva ética se basa en la convicción que cualquiera persona tiene la capacidad del bueno y del mal, y que hace depende de sus experiencias, las condiciones sociales y presiones resultantes dentro que vive, y su propia voluntad. No hay nada inevitable el como actuamos o reaccionamos a acciones de otras personas. Aunque estamos el resultado de un condicionamiento social, también tenemos nuestra propia voluntad, la capacidad de reflexionar, aprender y cambiar.

El uso de la violencia – y especialmente la toma de la vida de otra persona – es la mayor forma de la dominación, por su finalidad. Una persona matada esta muerta, y no es posible deshacer eso. La persona ya no puede la oportunidad de reflexionar y cambiar su actitud. Nuestra dominación de la otra persona era absoluta – algo que para mi no es compatible con los valores centrales como respeto a cada persona, la ausencia de la dominación, la convicción que cada persona tiene el derecho a vivir y la capacidad a cambiar.

Cuando nos transformamos en juecxs y verdugos de otras personas, y no solamente juzgamos y denunciamos sus actos – una distinción central – asumimos el poder sobre la otra persona, y creamos nuevas estructuras de la dominación.

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

97 Bart de Ligt: *The Conquest of Violence: An Essay on War and Revolution*, London, Pluto Press, 1989

2.2.2 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 Galtung⁹⁸. 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.

98 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 Chomsky⁹⁹) 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.

99 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.*”¹⁰⁰ 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 público 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 público <p>Los poderosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantienen el estatus actual y ocultan violaciones de los 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 pública <p>El público</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>Ciudadanxs 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 ciudadanxs 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 lideres. 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 al 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 están 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 toman 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 empieza 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 español¹⁰¹.

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. “*Agravios repentinamente impuestos*”, como por ejemplo la catástrofe de Chernóbil en 1986, pueden proveer oportunidades para la movilización de movimientos, según Edward Walsh¹⁰². 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 democráticos 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 90¹⁰³.

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.

101 15Mpedia: Lista de acampadas, http://wiki.15m.cc/wiki/Lista_de_acampadas#Espa.C3.B1a, acceso al 17 de julio de 2014

102 Edward Walsh: *Resource Mobilization and Citizen Protest in Communities Around Three Mile Island*. En: *Social Problems*, Vol 29, 1981, p1-21

103 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

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.

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 Mover: 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 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 una 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 no violentas 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) no violentas 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 no violentas al nivel local y regional • se lanza un nuevo movimiento por acciones directas no violentas • 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 <p>Los poderosos</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 <p>El publico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahora esta muy consciente del problema • Entre 40-60% se oponen a la política oficial 	<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>Trampas</p> <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 • Ver el problema aislada de otros problemas y temas. 	<p>La fase del despegue no dura mucho mas que dos años. Lxs activistas realizan los limites de solamente "protestar". Unxs avanzan a la política del cambio social de la fase VI. Otrxs se sientan desesperadx por la falta del éxito del movimiento y avanzan a la fase V.</p>

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 deseperadxs 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.”*¹⁰⁴

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

104 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 mediático 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 enfado 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 se enfocan en lxs rebeldes ineficaces para desacreditar el movimiento <p>El público</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 a 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 a 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”¹⁰⁵. 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.

105 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 opinion publica 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:

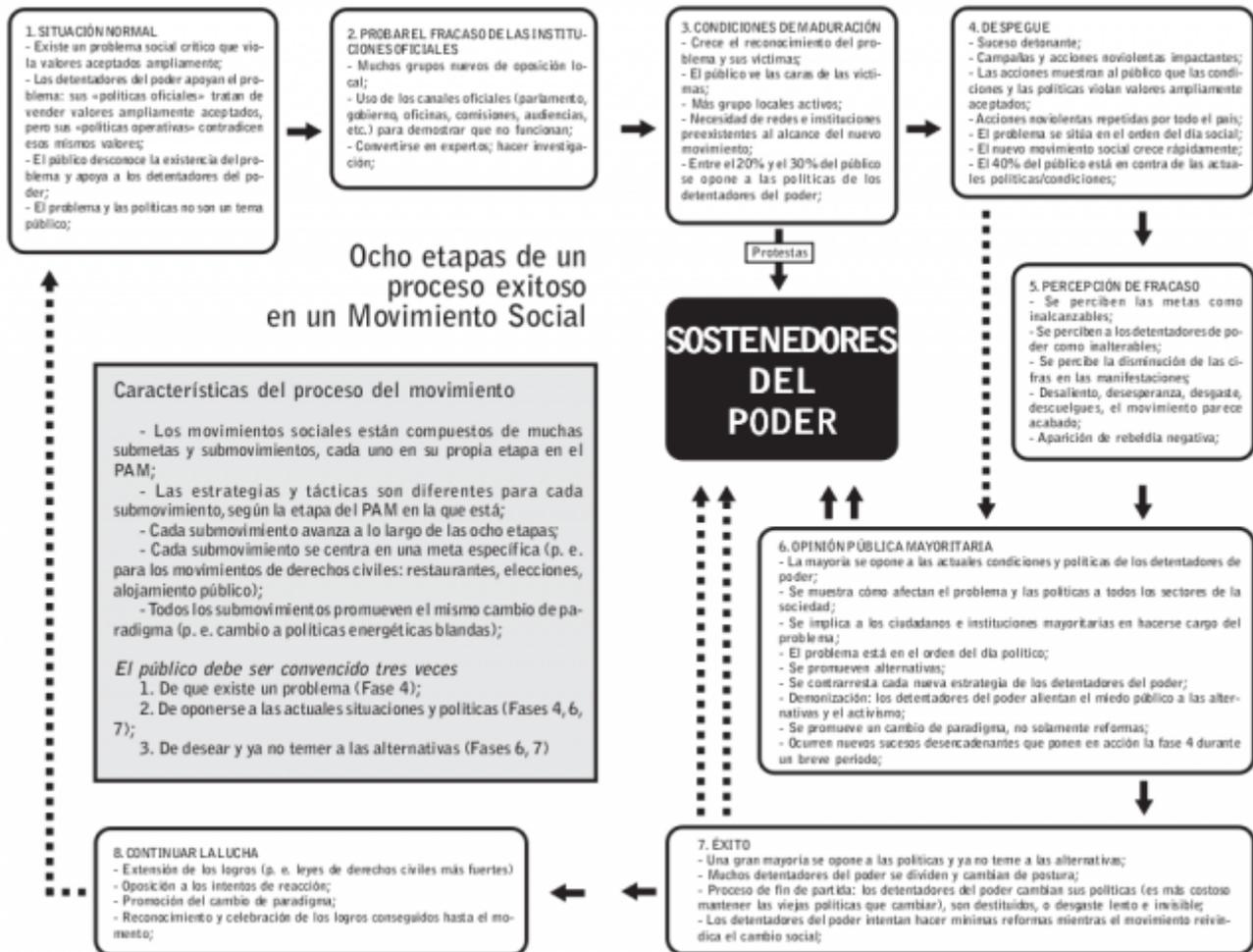
- Pensar que ya no es necesario continuar el movimiento antes de la implementación del éxito
- No guardarse de contragolpes
- Permitir que los poderosos reclaman el éxito como suyo.
- Aceptar concesiones menores y no trabajar por un cambio del paradigma.

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 	Roles: Reformista <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 	<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>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 poderosos <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 		
	El publico <ul style="list-style-type: none"> • Adopta un nuevo consenso social y el nuevo status quo • Los nuevos pensamientos y expectativas del publico tienen un impacto en los movimientos del futuro 		



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

2.2.3 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*”¹⁰⁶. 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'*.”¹⁰⁷

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

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

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

reformistas tienen un papel clave en fase II¹⁰⁸. 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.

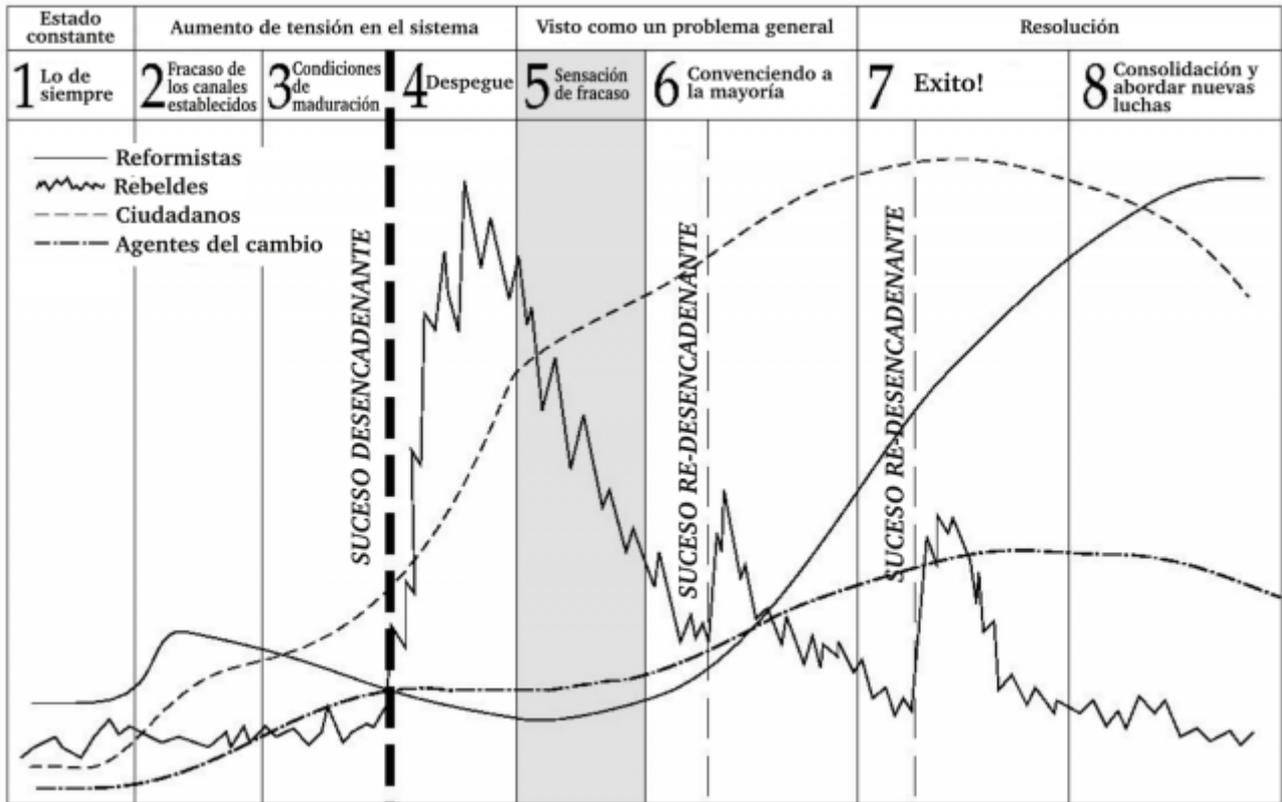
El concepto de los cuatro roles nos puede ayudar en entender los distintos papeles que tenemos en el mismo movimiento, para que desarrollamos la tolerancia necesaria para tratar de nuestros conflictos de forma constructiva. Es importante que tenemos debates – incluyendo debates difíciles y confrontativos – 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.

108 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 e 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” son¹⁰⁹:

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.*”¹¹⁰

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*”¹¹¹.

Es importante entender lo en que consiste el mecanismo de la perturbación. Aunque muchas acciones noviolentas – manifestaciones masivas o acciones directas como bloqueos – causan una cierta perturbación, para desencadenar el mecanismo de la perturbación se necesita mas. Una huelga siempre causa una perturbación del negocio, pero una huelga limitada de un día probablemente no es capaz de activar en si mismo el mecanismo de la perturbación. El poder político de la perturbación viene de su capacidad a romper el funcionamiento normal de las instituciones políticas y/o de un(os) negocios, y crear un sentimiento de una crisis. Por eso, Kolb dice que es difícil movilizar y además mantener la resistencia masiva necesaria para el uso de este mecanismo¹¹².

No obstante las dificultades, los movimientos sociales muchas veces utilizan el mecanismo de perturbación con éxito. El movimiento por los derechos civiles de la población afro-americana en los Estados Unidos, aunque hablaba mucho del “amor del enemigo”, utilizaba el mecanismo varias veces, como en el boicot del transporte publico de Montgomery y en muchas otras ocasiones. La campaña en contra de la segregación en Birmingham, Alabama, consistió en una serie de boicoteos que bajaron el negocio de muchas tiendas por 40%, seguido por una campaña confrontativa de sentadas en cafeterías blancas, bibliotecas publicas, y como arrodillada en iglesias blancas. Durante la campaña estuvieron detenido mas que 2500 personas, incluyendo Martin Luther King Jr (su famoso “Carta desde la cárcel de Birmingham”¹¹³ fue escrito durante su detención), ocupando todos los espacios en las cárceles de la ciudad. “*Durante dos años el presidente Kennedy había intentado tratar de cada crisis racial de manera ad hoc. Birmingham finalmente le convenció que la crisis volviera a ocurrir tan frecuentemente y con tanta magnitud que el gobierno federal, sino*

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

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

111 Arundhati Roy: *Una arma que hay que afilar*. En: *Disenso* no 43, abril de 2004, <http://www.pensamientocritico.org/aruroy0504.htm>, acceso al 14 de septiembre de 2014

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

113 Martin Luther King Jr.: *Carta desde la cárcel de Birmingham*, 16 de abril de 1963, <http://regeneracion.mx/desobediencia-civil/antologia-de-martin-luther-king/>, acceso al 14 de septiembre de 2014

adoptara una política mas radical, fuero inundado."¹¹⁴

El mecanismo también fue usado por los movimientos contra la energía nuclear en Francia y Alemania, aunque con resultados distintas. Mientras en Francia el movimiento fracaso en activar el mecanismo, el movimiento de Alemania pudo obtener unos éxitos. Kolb dice que el mecanismo no se puede activar sin la presencia o creación por el movimiento de ciertas oportunidades políticas¹¹⁵.

Perturbaciones que son el resultado de acciones no violentas tienen una capacidad mejor para activar el mecanismo de la perturbación, por varias razones:

- la no violencia permite una participación mas amplia a distintos niveles, que sirve para ampliar y mantener la movilización necesaria para realmente causar una perturbación y romper el funcionamiento normal del sistema (véase también 2.2.1 Puntos de partida estratégico);
- la no violencia tiene una capacidad mejor a convencer a un gran parte de la sociedad de la justificación de la causa del movimiento, y aislar los poderosos;
- la no violencia, por que no amenaza la vida y la dignidad de lxs oponentes, tiene una capacidad mejor a causar y/o fortalecer conflictos dentro de los poderosos, e influir sus cálculos de beneficios y gastos de su política. La creación y ampliación de conflictos dentro de los poderosos es un factor clave para utilizar el mecanismo de la perturbación exitosamente.

Pero el mecanismo tiene sus limitaciones. Hemos visto antes que 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. Como dice Sidney Tarrow: Aunque la perturbación puede abrir oportunidades para un cambio (es decir: crear *ventanas de oportunidades para reformas*), son necesarios otrxs agentes – reformistas – que tienen la capacidad de hacer propuestas como implementar los cambios exigidos por el movimiento y guardarlos¹¹⁶, que es consistente con lo que hemos explicado en la fase VII del Plan de Acción 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. La 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 de que la opinión publica tiene dos aspectos: el contenido de la opinión – que piensa la mayoría – y la importancia del tema. Para activar el mecanismo de la preferencia publica es importante al primero lograr que el problema esta considerado como un problema o tema importante, es decir, ponerlo en la agenda de la sociedad y política. Solamente si el tema forma parte de la agenda política de la sociedad la opinión de la mayoría – potencialmente – importa. Lo podemos sistematizar en la forma siguiente:

114 Adam Fairclough: *To Redeem the Soul of America, The Southern Christian Leadership Conference and Martin Luther King, Jr.*, según Sherif Abdel Samad: *Non-violence in the Civil Rights Movement in the United States of America*. Tesis, Freie Universität Berlin, 2008

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

116 Sidney Tarrow: *Social Protest and Policy Reform: May 1968 and the Loi d'Orientation in France*. In: Marco G. Giogni, Doug McAdam, Charles Tilly: *From Contention to Democracy*. Lanham, 1998

		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)

Hemos visto que no cada acción no violenta – incluyendo las acciones directas no violentas – es capaz de activar el mecanismo de la perturbación. No obstante, las acciones no violentas tienen un papel importante para activar el mecanismo de la preferencia pública por su capacidad de influir las opiniones de la población. Las acciones no violentas – y especialmente las acciones directas no violentas y/o de la desobediencia civil – en este caso sirven para dramatizar el problema y a través de la dramatización lograr la atención del público e influir su opinión – tanto en relación con la importancia del tema como que piensa la gente. En muchos casos, la perturbación que resulta de la acción no es suficiente para realmente activar el mecanismo de la perturbación, pero sí sirve como un factor importante para dramatizar el problema¹¹⁷. Hemos visto que el movimiento activista sobre SIDA y VIH en los EE.UU. usaba mucho la táctica de la acción directa no violenta. No obstante, es poco probable que realmente desencadenaba el mecanismo de la perturbación. Las acciones contribuyan a los éxitos del movimiento a través de su impacto en la opinión pública.

La preferencia pública en sí 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 de las élites 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 los votantes en elecciones parlamentarios, o más concreto a la fragilidad de los resultados, y entonces la necesidad de los candidatos a hacer promesas al electorado que posiblemente luego se tiene que implementar. En este último sentido esta relacionado con la *inestabilidad de las preferencias electorales* como una de las oportunidades políticas.

Este 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 sí 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 años después de una movilización de un movimiento – que lo hace difícil realmente atribuir el éxito al movimiento. Pero no siempre tiene que ser así. Es probable que unos de los éxitos muy rápidos del movimiento activista sobre SIDA y VIH de los EE.UU. resultaron de un apoyo silencioso interno – es decir, muchos de los médicos y investigadores y hasta unos burócratas oculta mente apoyaban unas de las demandas del movimiento, o eran bastante abiertos a ellas, sin la oportunidad de expresarlo públicamente¹¹⁸. Las acciones

117 Véase por ejemplo: Andreas Speck: *Policía y activistas: ¿una "carrera armamentística" no violenta?: reflexiones sobre la acción directa*, enero de 2008, <https://andreasspeck.info/es/contenido/policia-y-activistas-una-carrera-armamentistica-noviolen-ta-reflexiones-sobre-la-accion>, acceso al 16 de septiembre de 2014

118 Véase por ejemplo: Randy Shilts: *And the Band Played On. Politics, People, and the AIDS Epidemic*. Souvenir Press, London,

publicas del movimiento a ellxs proveían la oportunidad a hacer presión internamente para lograr unos resultados positivos (por ejemplo acceso a tratamientos, participación de activistas en el diseñado de investigaciones).

El mecanismo jurídico

Este mecanismo esta relacionado con el uso de litigaciones u 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.

No obstante, muchos movimientos usaban y usan este mecanismo con éxitos. El movimiento por los derechos civiles de lxs afro-americanxs en los EE.UU. usaba el mecanismo repetidamente. En Inglaterra, Greenpeace usaba el mecanismo con éxito para demorar los intentos de los gobiernos Blair y Cameron a reiniciar la construcción de nuevas centrales nucleares en el país (aunque finalmente fracasaban). Y en el estado español la *Plataforma de afectados por las hipotecas* (PAH) esta usando el mecanismo repetidamente con éxito¹¹⁹.

Litigaciones dependen de leyes favorables, y sin ellas es poco probable que una litigación tiene éxito. No obstante, la interpretación de leyes y constituciones (y hasta convenios de derechos humanos internaciones) no es fija, y puede cambiar sin se cambian el texto de la ley. Movimientos sociales pueden influir la interpretación de leyes o constituciones, aunque este es un proceso muy lento. Por ejemplo el Tribunal Supremo de los EE.UU. en 1986 rechazó la privacidad de homosexuales (la decisión en el caso *Bowers vs. Hardwick* – véase 2.1.2 sobre el movimiento activista sobre SIDA y VIH). Mas que 15 años después, en 2003, el Tribunal Supremo cambió su posición y en la decisión en el caso *Lawrence v. Texas* *reconoció* el derecho a la privacidad de lxs homosexuales y la inconstitucionalidad de las leyes anti-sodomitas¹²⁰. Similarmente, el Tribunal Europeo de Derechos Human hasta 2011 no reconocía el derecho a la objeción de conciencia al servicio militar como un derecho protegido por el *Convenio Europeo de Derechos Humanos*. No obstante, sin un cambio del texto del Convenio en 2011 el Tribunal cambió radicalmente su jurisprudencia¹²¹.

No obstante, es importante analizar profundamente las limites y los riesgos del uso de litigaciones. Un aspecto importante es que la independencia política del lxs jueces es mayor si hay un conflicto dentro de las 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. Como movimientos sociales podemos a veces utilizar estas relaciones de interdependencia (o a veces de dependencia) en nuestro favor.

Este mecanismo utiliza estas relaciones y la imagen de un estado (o gobierno) en el mundo internacional.

Por ejemplo, el movimiento por los derechos civiles de lxs afro-americanxs en los EE.UU. benefició del mecanismo de la política internacional. En un ámbito político global en que los EE.UU. Intentaron incrementar su influencia en los países del sur global – en Africa o Asia – muchos de estos en procesos de la descolonización, la carga del racismo en su propio país fue una amenaza a estos esfuerzos¹²².

2007

119 Véase por ejemplo: <http://afectadosporlahipoteca.com/category/asesoria-recursos/juridica/>, acceso al 16 de septiembre de 2014

120 Véase por ejemplo: Lambda Legal: *Lawrence v. Texas*, <http://www.lambdalegal.org/in-court/cases/lawrence-v-texas>, acceso al 16 de septiembre de 2014

121 Internacional de Resistentes a la Guerra: *European Court of Human Rights catching up with UN Human Rights Committee*, CO-Update No 67, agosto de 2011, <http://wri-irg.org/es/node/13540>, acceso al 16 de septiembre de 2011

122 Véase por ejemplo: Sherif Abdel Samad: *Non-violence in the Civil Rights Movement in the United States of America*. Tesis, Freie Universität Berlin, 2008; Felix Kolb: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements*. Campus, Frankfurt y Nueva York, 2007

Otro ejemplo es el movimiento por el derecho a la objeción de conciencia al servicio militar obligatorio en Colombia. Ha utilizado tanto el mecanismo jurídico (tanto al nivel del derecho internacional y como al nivel del Corte Constitucional de Colombia) como la presión generada por resoluciones y opinión de varios mecanismos del sistema de los derechos humanos de las Naciones Unidas. Estos dos mecanismos entrelazados han contribuido a la sentencia del Corte Constitucional reconociendo el derecho a la objeción de conciencia al servicio militar obligatorio, y ahora siguen presionando al gobierno para que apruebe una ley.

Al nivel de movimientos sociales por un cambio del régimen, Erica Chenoweth y Maria Stephan muestran que empíricamente la retirada del apoyo externo a un gobierno puede contribuir a un éxito de un movimiento por el cambio del régimen¹²³, por que debilita los poderosos.

Existen ciertas situación en que es muy importante incluir la utilización de este mecanismo en la estrategia de un movimiento (véase 3.2 – Poder). 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, u *oportunidades políticas*. Estas incluyen la opinión pública, conflictos internos dentro de las elites, la estructura política y su accesibilidad, las ventanas de oportunidades para reformas, la inestabilidad de las preferencias electorales, entre otras.

Las oportunidades políticas no son fijas – es decir que no las existen o no, y el movimiento no puede hacer nada si no existen. Tanto movimientos sociales con objetivos limitados como movimientos revolucionarios empiezan y tienen éxito sin que oportunidades políticas existen a su inicio¹²⁴. Como hemos visto, un movimiento social 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 las elites*, por ejemplo convenciendo un parte de la elite que realmente hay un problema, o al menos cambiar su “calculación de los beneficios”, es decir que un parte de la 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 su 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. No obstante, también pueden emerger como resultado de un sentimiento de una crisis por la perturbación causado por el movimiento.

Por ejemplo las catástrofes de Chernóbil 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 Plan de Acción del Movimiento en un país. La diferencia entre Alemania y el Reino Unido muestra este aspecto.

En Alemania, después del suceso de Fukushima, el movilizaciones en contra de la energía nuclear se movilizaba con una serie de acciones masivas y cientos de concentraciones y manifestaciones semanales locales. Después de poco tiempo el gobierno de Merkel cambió su posición radicalmente e inició una política del cambio del sistema energético.

Al otro lado, en el Reino Unido realmente paso nada después de la catástrofe de Fukushima. Posiblemente había unos concentraciones locales, pero nada – absolutamente nada – al nivel nacional. Ninguna manifestación. El impacto de Fukushima sobre la política energética – y especialmente el intento del gobierno a relanzar la energía nuclear – era cero.

Esta diferencia podemos explicar con la situación distinta del movimiento anti-nuclear en los dos países. En Alemania ya había una movilización fuerte antes de la catástrofe de Fukushima – y desde décadas. En el

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

124 Véase por ejemplo: Deborah D. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, 2009; Amy Austin Holmes: *There Are Weeks When Decades Happen. Structure and Strategy in the Egyptian Revolution*. En: *Mobilisation* 17(4): 391-410, 2012

Reino Unido solamente había primeros intentos de reanimar el movimiento al nivel nacional, y además con poca presencia local. Visto desde una perspectiva del Plan de Acción del Movimiento, el movimiento de Alemania se encontraba desde años entre las fases VI y VII (Convenciendo a la mayoría – éxito), mientras el movimiento del Reino Unido se encontraba probablemente en la fase II (Fracaso de los canales establecidos). En Alemania el suceso de Fukushima servía como un nuevo suceso desencadenante, mientras en el Reino Unido no servía para nada – no existían las condiciones necesarias, no existía un movimiento capaz de movilizarse y utilizar el suceso como suceso desencadenante y lanzar o relanzar el movimiento. Entonces, para el Reino Unido Fukushima era un oportunidad perdida.

El trabajo del *organizing*, del análisis y de “estrategizar”, es identificar las oportunidades políticas que ya existen o que el movimiento puede crear 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 del Movimiento y los cinco mecanismos causales del cambio nos sirven como guías cuando nos organizamos y cuando desarrollamos nuestros objetivos, estrategias, y tácticas. Mientras la mirada del PAM y de los cinco mecanismos son distintas, se complementan y nos ayudan en los distintos pasos del *organizing*.

Es importante tener claro que ni el PAM, ni los cinco mecanismos causales del cambio, son récipes del éxito. Récipes – desafortunadamente – no existen. Pero el PAM y los cinco mecanismos nos pueden servir para hacer nuestros esfuerzos – nuestros movimientos – mas eficaces y para hacer el éxito mas probable.

Desde mi perspectiva, unas “lecciones” importantes son:

- La importancia de **pensar en la posibilidad del éxito**. Si nosotrxs no tenemos la confianza que nuestra lucha podría ser exitosa, como podemos convencer a otrxs?
- Ser **realistas utopías**, es decir, desarrollar una visión de un cambio y unas estrategias que toman en cuenta la realidad, sin limitarse a lo que casi todxs piensas ya es posible ahora. Necesitamos objetivos ambiciosos (y por eso un poco utopías) como parte de nuestras estrategias, pero al mismo tiempo objetivos basados en una estimación realista de nuestras capacidades (y las oportunidades para incrementar las capacidades).
- Desarrollar un **entendimiento de la distribución del poder** (véase también el capítulo siguiente), y de como un movimiento social puede desarrollar su poder.
- Desarrollar **estrategias y tácticas (acciones) adecuadas** para la fase actual de nuestro movimiento, que tienen la capacidad de avanzar el movimiento hasta la fase siguiente.
- Tener un ojo para las **oportunidades políticas existentes y potenciales**, es decir, como movimiento tenemos que desarrollar la capacidad de identificar las oportunidades políticas, y desarrollar estrategias adecuadas para usarlas.
- **Valorar la diversidad del movimiento**, y desarrollar formas de cooperación y de un intercambio entre los distintos colectivos que forman parte del movimiento. Ningunx de nosotrxs – ni de las personas que se involucran, ni los colectivos o redes individualmente – pueden cambiar el mundo solo. Un movimiento social vive de la diversidad y de la cooperación de distintas corrientes y perspectivas políticas.

Como hemos dicho antes, y como nos muestra la historia: el cambio social viene a través de los movimientos sociales. Los modelos presentados nos pueden servir para una lucha mas eficaz y con objetivos mas ambiciosos – y con éxito. Pero los mejores modelos no reemplazan el trabajo en los barrios, la calle, las asambleas – el trabajo del *organizing* por el cambio social.

Sin dudas, hace falta un cambio fundamental en nuestras sociedades. Realmente, una revolución no es tan distinta de un movimiento social – es un movimiento social con un objetivo mas ambicioso: el cambio fundamental de la sociedad, y no solamente de un aspecto del sistema o un cambio de los poderosos. Como en un movimiento social también en un proceso revolucionario es importante conseguir el apoyo de una mayoría de la sociedad. En un cambio revolucionario, la fase VII – el éxito – tiene la forma de una confrontación dramática, con el mecanismo de la perturbación como mecanismo principal. Además, como dicen Chenoweth y Stephan, es importante que el movimiento por un cambio del régimen logra un conflicto dentro de los elites, y la desobediencia dentro la las distintas fuerzas de la seguridad, como la policía y las Fuerzas Armadas¹²⁵. Obviamente, son menos importante los mecanismos jurídicos y del acceso político, aunque el acceso a los partes de los poderosos que cambian el lado y empiezan a apoyar a la oposición o al menos están dispuesto a rendirse puede ser importante para negociar una transición.

Estoy convencido que realmente es necesario es mucho mas que un “simple” cambio del régimen en nuestras sociedades de un capitalismo avanzado y globalizado. Ni es suficiente un cambio del régimen, ni una revolución solamente política. Que es necesario es un cambio fundamental de como organizamos nuestras sociedades – al nivel económico, social, y político. Un movimiento social que es capaz de lograr un

125 Erica Chenoweth y Maria J Stephan: Why Civil Resistance Works. The Strategic Logic of Nonviolent Conflict. Columbia University Press, New York, 2011

objetivo tan ambicioso no puede limitarse a la movilización de acciones directas, sino además tiene que desarrollar y experimentar con estructuras alternativas, tanto económicas como políticas.

Aunque este manual tiene su enfoque en el *organizing* para movimientos sociales dentro de nuestras sociedades, estoy convencido que existe un potencial de un cambio fundamental y revolucionario usando los mismos procesos, estrategias y tácticas. Y tengo la esperanza que – potencialmente – tenemos la capacidad de hacerlo. Que hace falta es que lo intentamos en serio.

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 Kahn¹²⁶

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:

126 *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”¹²⁷.

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.*”¹²⁸

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 persona, generando líderes del cambio social donde antes había impotencia y desconexión.¹²⁹

Como dicen Kim Bobo, Jackie Kendall y Steve Max, “*Lo personal es político. El organizing es abrumadoramente sobre relaciones personas. Se trata de cambiar el mundo y cambiar la manera en la que individuos actúan juntos*”¹³⁰.

Pero *organizing* es sobre mas. Es sobre estrategias y tácticas, sobre alianzas y el desarrollo de otras formas de poder (poder-con, poder-para). La clave del *organizing* siempre es que las personas reconocen y desarrollan su poder y un liderazgo de forma colectiva.

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

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

129 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

130 Kim Bobo, Jackie Kendall, Steve Max: *Organizing for Social Change. Midwest Academy Manual for Activists*, 3^a edición, Steven Locks Press, Santa Ana y Minneapolis, 2001

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

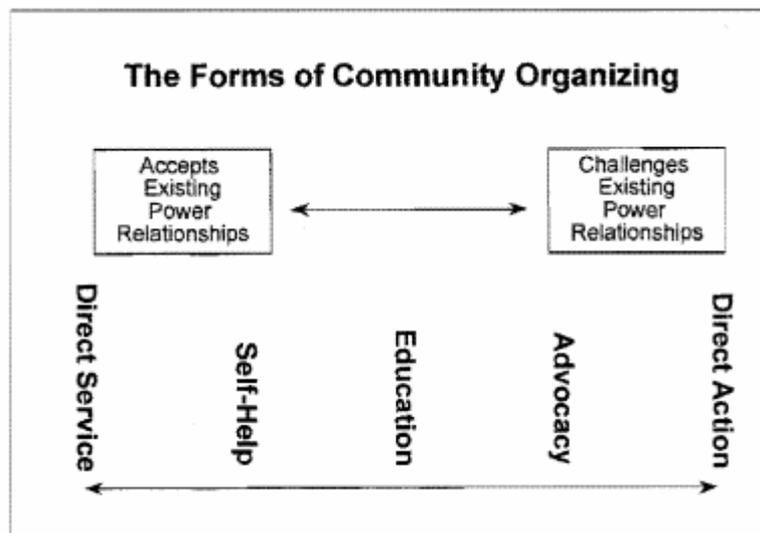
Según Alinsky, la principal tarea del activista u organizador es acosar a un oponente hasta que reaccione "El enemigo adecuadamente agujoneado y guiado en su reacción será tu mayor fortaleza".

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

3.1.1 El Organizing y los movimientos sociales

El concepto del organizing y la forma de organizarse en los movimientos sociales tienen mucho en común, aunque también existen diferencias. De hecho, el término "*Community organizing*" (la organización de comunidades), introducido por Saul Alinsky en los años 1930, es una adaptación del término "*labor organizing*" (la organización de lxs trabajadorxs por los sindicatos) al contexto de las comunidades¹³¹. El organizing tiene como un enfoque la creación de organizaciones estables y potentes y el desarrollo de liderazgos colectivos para lograr objetivos concretos y alcanzables. Al otro lado, los movimientos sociales son generalmente difusos, comparten una visión amplia como movimiento en vez de objetivos muy concretos, y en muchos casos existen pocas estructuras estables y poco liderazgo que da dirección a todo el movimiento.

No obstante, dentro de los movimientos sociales muchas veces (cada vez más) existen organizaciones o alianzas de organizaciones que promueven campañas con objetivos concretos. En estas campañas concretas se puede encontrar aspectos del organizing, como por ejemplo objetivos concretos y alcanzables y – si se trata de una campaña bien pensada – una estrategia elaborada (desafortunadamente hay muchas campañas sin ni objetivo concreto ni estrategia, que significa que no son más que una serie de actividades). Tanto los nuevos movimientos sociales desde los años 1960 como los sindicatos podrían beneficiar mucho de los conceptos y experiencias del *community organizing*, siempre con las adaptaciones necesarias al contexto.



=>

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 e 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.

3.1.2 Organizing y movimientos sociales juntos: afrontar los retos del futuro

Personalmente pienso que en futuro los conflictos sociales y medioambientales van a intensificarse. Con la cada vez menor capacidad del capitalismo para mantener un "estado de bienestar" mínimo, una escasez de recursos naturales cada vez mayor y una degradación de nuestro medio ambiente cada vez peor nuestras sociedades se van a enfrentar a conflictos sociales más duros. La opción de la extrema derecha –

131 Michael Rothschild: Community Organizing im Kontext sozialer Bewegungen. In: FOCO: Handbuch Community Organizing, 2015, p. 21-27

asegurarse de una parte de los recursos en contra de otras sociedades y personas – esta incrementando, intensificando los conflictos sociales. Sin movimientos sociales bien organizados y muy potentes va a ser difícil que las opciones más igualitarias, sostenibles, democráticas y justas van a triunfar sobre la derecha y el fascismo.

En este contexto, es muy importante que los movimientos sociales aprenden de las experiencias del *organizing*, para prepararse a afrontar los riesgos y conflictos del futuro. Para eso es imprescindible un cambio del paradigma – no va a servir repetir como un mantra la demanda de una restauración de un estado del bienestar. Aunque si es importante una redistribución de la riqueza de una manera más justa, el capitalismo en un contexto de un “colapso civilizatorio” hace necesario desarrollar otras formas de cumplir las necesidades básicas de la población – especialmente de grupos marginalizados – que no dependen del Estado.

Inspirándose en movimientos sociales previos que habían usado varias estrategias para crear resistencia comunitaria, el Miami Workers Center (MWC) desarrolló una herramienta útil para analizar los roles de distintas tácticas para la movilización: son los Cuatro Pilares de la Infraestructura para la Justicia Social. Este modelo es útil para comprender cómo encajan entre sí múltiples estrategias a fin de crear movimientos participativos de base.

Los Cuatro Pilares que describe el Miami Workers Center son:

- la **Política**: se puede entender este pilar como un cambio concreto dentro del sistema actual: un cambio legislativo o de la práctica de las autoridades o instituciones existentes.
- la **Conciencia** o el cambio del pensamiento y del paradigma de la sociedad.
- el **Servicio** engloba, como dice Dean Spade “*un trabajo que está al servicio directo de las personas vulnerables. Ayuda a estabilizar sus vidas y fomenta su subsistencia, incluida la prestación de servicios básicos como alimentos, asistencia jurídica, cuidados médicos y atención a la salud mental*”¹³². Es decir, el pilar de los servicios no se limita a exigir servicios del Estado, pero pone en práctica la provisión de servicios básicos autogestionados por el movimiento.
- el **Poder**, entendido no como la toma de las instituciones, pero como poder autónomo y comunitario basado en el liderazgo de la comunidad. Aquí de nuevo es muy clara la relación con el *organizing*.

Muchas veces los movimientos sociales – especialmente en Europa – han ignorado la provisión de servicios (con excepciones, como la creación de refugios para mujeres maltratadas por el movimiento feminista o de servicios para personas seropositivas por el movimiento lgbt), y en un futuro en el que el Estado capitalista ya no va a tener la capacidad (y tampoco la voluntad) de crear un “estado del bienestar” la provisión de servicios autogestionados va a ser una tarea mucho más importante para los movimientos sociales. En este sentido, los movimientos sociales tienen que pasar de solamente movilizar la sociedad para exigir algo del Estado a crear nuevas instituciones autogestionadas que van a prestar los servicios básicos necesarios.

=> relacionarlo con no violencia y el “programa constructivo”

132 Dean Spade: Una vida “normal”. Violencia administrativa, políticas trans críticas y los límites del derecho. Barcelona, 2015

3.2 Poder

»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 Landauer¹³³

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 esta 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.*”¹³⁴ 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 opondrá 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**¹³⁵.

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 otras 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 otras, 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

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

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

135 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

social¹³⁶ Se trata de la pregunta: "¿Qué ventajas tiene un movimiento no violento frente a las políticas inalterables y corporativas del poder institucional?"¹³⁷

Cualquier movimiento social 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*

Cuando John Holloway dice que "*lo que ha fallado es la idea de que la revolución significa tornar el poder para abolir el poder*"¹³⁸, refiere a poder en su sentido del poder-sobre. Pero poder-sobre – o simplemente poder – como entendido por la mayoría de los movimientos sociales es nada estático. Un gobierno no tiene el poder solamente por qué es el gobierno – no importa si es una dictadura militar o un gobierno democrático. 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.¹³⁹

Fuentes de poder

Si el poder no es intrínseco en las 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.*"¹⁴⁰

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.

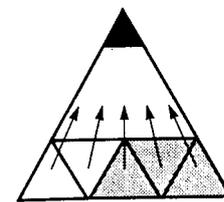
Mientras podría ser la razón dominante en dictaduras extremadamente violentas, generalmente otras razones son mas importantes para el cumplimiento. Costumbre (o tradición) posiblemente es una razón mucho mas importante – estamos acostumbrado a obedecer (generalmente), y sin ser retado sobre nuestra obediencia no vemos ninguna razón por que no obedecer. Una tercera razón podemos llamar "obligación moral": por los valores sociales o religiosos nos sentimos obligadxs moralmente (no necesariamente legalmente) a obedecer, para no desviar 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 nuestrx interés propio. Hay algo de ganar de la cooperación – reputación, beneficios monetarios, o la obtención de una pequeña cantidad de poder.

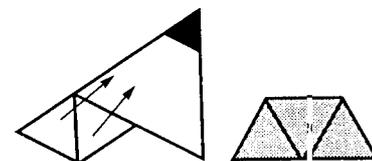
Posiblemente nos identificamos con lxs poderes, y por eso obedecemos, o no vemos la cosa como algo importante.

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



Fuentes de poder



Resultado de la retirada de consentimiento

Resultado de la no-cooperación, según Burrowes 1991

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

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

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

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

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

distintas 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 visibles 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. ¿Quién 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 quién participará 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 a 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.¹⁴¹

De muchas maneras el poder-invisible es estrechamente relacionado con lo que Johan Galtung llama la “violencia cultural”¹⁴², 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.

141 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

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

Excursio: Dinámicas del poder en situaciones sin dependencia mutua

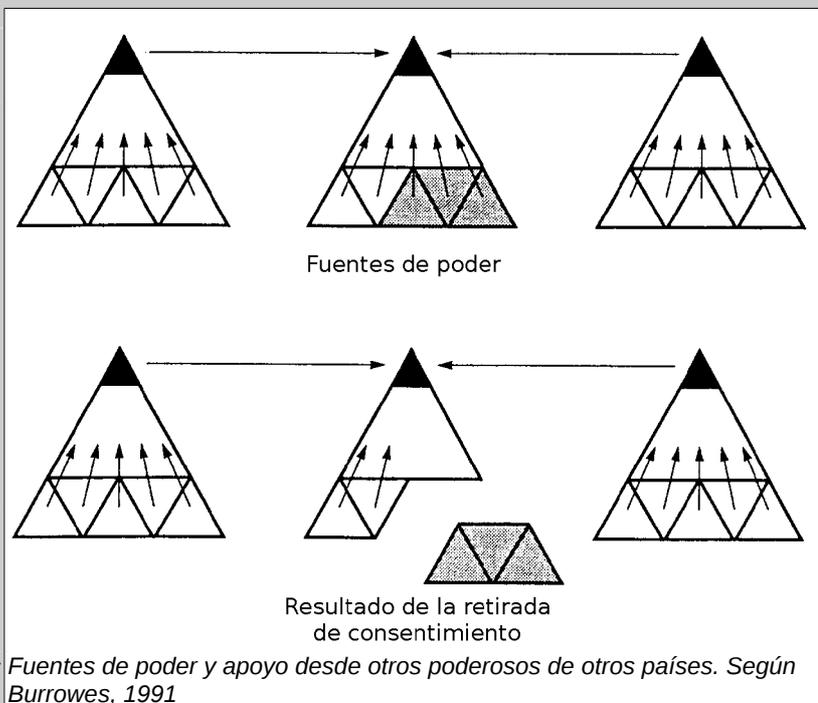
Las dinámicas del poder-sobre como las hemos explicado dependen de una relación de una dependencia mutua, es decir, los poderosos necesitan no solamente la cooperación de los que oprimen (o gobiernan), pero además necesitan o quieren los resultados de su trabajo o consumo. Por ejemplo, unx empresarix necesita la cooperación de lxs trabajadorxs, y además depende para el éxito de su empresa de los productos de su trabajo. Una empresa multinacional como Coca Cola no solamente depende del trabajo de sus trabajadorxs, pero además depende de la cooperación de lxs consumidorxs que compran sus productos. Este no solamente funciona al nivel entre una empresa y sus trabajadorxs o consumidorxs, pero también al nivel de una sociedad. Los poderosos dependen de los resultados de nuestra cooperación, no solamente para hacer mas fácil el ejercicio de su poder, pero además para que funciona la sociedad a su beneficio.

Cuando existen estas relaciones de una dependencia mutua, nosotrxs como trabajadorxs o consumidorxs tienen suficiente palanca para confrontar el poder-sobre de los poderosos. Su poder-sobre realmente depende de nuestro consentimiento.

Desafortunadamente, como han dicho varixs investigadorxs, no siempre existe esta dependencia mutua, con consecuencias importantes para nuestra resistencia. Unos ejemplos son la relación entre el estado de Israel y los territorios palestinos, especialmente en Cisjordania. Israel no quiere nada de lxs palestinxs – solamente quiere la tierra, el territorio¹⁴³. Mientras la cooperación de lxs palestinxs hace la ocupación mas fácil (y menos costoso), la desobediencia masiva de lxs palestinxs tiene un impacto limitado. Lxs palestinxs no tienen suficiente palanca para realmente influir el estado de Israel¹⁴⁴. Muy similar es la situación de lxs saharauis y la ocupación de su territorio por Marruecos – Marruecos no necesita lxs saharauis, solamente quiere su territorio.

En un caso como este, el poder que puede ejercer la resistencia no es suficiente. Es necesario buscar aliadxs dentro del país ocupador que tienen una relación de dependencia mutua con los poderosos y pueden retirar su consentimiento – algo que Galtung llama “la gran cadena de la noviolencia”¹⁴⁵. A veces el uso de esta “cadena de la noviolencia” tampoco es suficiente por que los poderosos tienen demasiado apoyo de otros poderosos de otros países que puede limitar el impacto de la retirada del consentimiento de sus propios ciudadanxs.

En estos casos es importante desarrollar alianzas con grupos solidarios en los países que apoyan los poderosos del propio país o del país ocupador. La retirada del consentimiento de la población oprimida solamente tiene palanca cuando el apoyo externo a los poderosos termina – la tarea de los grupos de solidaridad en estos países. Por ejemplo, en la lucha contra el sistema de apartheid en Sudafrica un factor importante fue la campaña internacional del boicot y sanciones contra el país. En situaciones similares es importante identificar las fuentes del poder de los poderosos al fuera del país, para desarrollar estrategias eficaces que pueden cortar este apoyo.



143 Andrew Rigby: *Living the Intifadah*. Zed Books, London, 1991

144 La situación de la Franja de Gaza es distinta: Israel normalmente no ocupa la Franja de Gaza (no hay colonias judas en la Franja). El aislamiento de la Franja y el control desde fuera es mucho menos costoso, y provee aun menos oportunidades para una resistencia de lxs palestinxs.

145 Johan Galtung: *Nonviolence and Israel/Palestine*. Honolulu, HI: University of Hawaii Institute for Peace, 1989

3.3 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 sociales por 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. Tampoco es *poder-sobre* un objetivo del empoderamiento. Zimmerman explica que poder – en nuestro sentido poder-sobre – significa autoridad, mientras empoderamiento significa una consciencia critica de su ambiente social, y la participación activa en la sociedad. “*Individuos no requieren la posesión de poder autoritativo para tomar acciones con el fin de ejercer control sobre lxs que lo tienen.*”¹⁴⁶ En nuestros términos de poder, el desarrollo de *poder-en-relación-con* a través de procesos del empoderamiento puede ejercer el control sobre los poderosos.

Entonces, el empoderamiento “*incluye creencias acerca de la propia competencia y eficacia, y una voluntad de involucrarse en actividades para ejercer control en el ambiente social y político (...) Es un constructo que integra percepciones de control personal con conductas para ejercer control.*”¹⁴⁷

Los procesos del empoderamiento social son complejos. Aunque el empoderamiento tiene un impacto importante en el individuo, el proceso necesita la comunidad – es un proceso que requiere el contexto social incluyen aspectos dentro del individuo, del grupo o colectivo, y estructurales¹⁴⁸. En este sentido procesos del empoderamiento incluyen el *poder-dentro* de cada unx de nosotrxs, 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 que una persona empiece un proceso del empoderamiento no es suficiente solamente un análisis abstracto y teórico de la situación personal y de la sociedad. Procesos del empoderamiento muchas veces empiezan desde una experiencia de una crisis, de un cambio de las circunstancias personales que tiene un impacto no solamente al nivel consciente pero además al nivel emocional. Este experiencia puede iniciar un proceso de concientización, un cuestionamiento de las pensamientos, creencias y actitudes habituales, del “lo-de-siempre” de la sociedad. Para que el proceso del empoderamiento puede avanzar, es necesario una intercambio entre los aspectos individuales, grupales y estructurales, un ambiente social que promueve y fortalece procesos del empoderamiento.

Además de los aspectos individuales, grupales y estructurales (y los tipos del poder relacionados) es posible entender los procesos del empoderamiento en distintas fases, aunque estas fases no son linear, pero pueden existir paralelamente o de forma circular.¹⁴⁹: Tampoco son aislados de los aspectos individuales, grupales y estructurales – son muy entrelazados.

Vamos a explicar con un poco mas profundidad las fases del empoderamiento.

1. Movilización

La sensación de una crisis, una ruptura con la vida diaria (por ejemplo por desempleo, un nuevo plan de las autoridades de construir una carretera que destruirá el pueblo, un diagnosis de VIH, etc) solamente puede iniciar el proceso del empoderamiento. Esta fase inicial esta acompañada por una sentimiento de inseguridad, incertidumbre, pero también de la busca de oportunidades y un descubrimiento de capacidades personales. Importante es que también se cuestionan las estructuras del poder y sus justificaciones, y hay un cambio de la conciencia de si mismo, que puede contribuir a la realización que unx tiene que asumir la responsabilidad por su propia vida, al deseo a un cambio. En la fase de la movilización el enfoque es en el desarrollo del *poder-dentro*. Una perspectiva de una “*desesperanza aprendida*” se cambia a una perspectiva de una “*esperanza aprendida*”¹⁵⁰, un cambio clave para cualquier proceso del empoderamiento.

146 Marc A. Zimmerman: *Psychological Empowerment: Issues and Illustrations*. En: American Journal of Community Psychology, Vol. 23, No 5, 1995

147 Marc A. Zimmerman: *Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis*. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum., 2000

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

149 Hay otros concepciones de fases de empoderamiento, por ejemplo: E. Summerson Carr: *Rethinking Empowerment Theory Using a Feminist Lens: The Importance of Process*. En: *Affilia*, Vol. 18, No. 1, 2003

150 Marc A. Zimmerman: *Toward a Theory of Lerner Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment*. En: *Journal of Research in Personality*, Vol. 24, 1990, p71-86

2. Involucramiento y promoción

Cuando una persona se ha movilizado, empieza a involucrarse en actividades de iniciativas sociales, colectivos, o movimientos sociales. Ahora, un grupo que apoya y fortalece este proceso del empoderamiento es clave. Un grupo como este puede apoyar el cuestionamiento de las autoridades, del “lo-de-siempre”, y promover el descubrimiento y desarrollo de nuevas conocimientos, capacidades y habilidades de quienes una persona no era consciente anteriormente. A juntarse con otros en una situación similar o con intereses similares las personas empiezan a reconocer que no son solas, y actuando con otros obtienen más confianza, pero además desarrollan una nueva conciencia política, de las estructuras del poder y de su capacidad de actuar y influir la sociedad.

Experiencias importante durante esta fase son el trabajo colectivo para fines del cambio social, la participación en la toma de decisiones colectivas, acciones colectivas, la toma de riesgos, el aprendizaje colectivo de fracasos, y la celebración colectiva de los pequeños logros. Y clave son *experiencias* – no es suficiente un discurso teórico en el grupo. Como en la fase II del Plan de Acción del Movimiento – el *fracaso de las canales establecidos* – la experiencia de un (pequeño) fracaso, la indignación causada y su compartimiento en el grupo podría ser un parte importante del proceso del empoderamiento. Posiblemente más empoderando ya son los pequeños éxitos como resultado del esfuerzo colectivo.

Además del desarrollo continuo del *poder-dentro*, en esta fase también se desarrollan el *poder-con* y ocurren las primeras experiencias del *poder-en-relación-con* (o *poder-para*).

3. Integración y rutina

Con la acumulación de experiencias se desarrolla un entendimiento mejor de las causas estructurales de los problemas individuales, que realmente son problemas estructurales y sociales. Además, se desarrolla más confianza en sí mismo, en sus capacidades y habilidades. El involucramiento se transforma en una rutina, y las nuevas capacidades, habilidades y la conciencia política forman parte de la vida diaria.

Pero la nueva conciencia política y las nuevas capacidades también causan conflictos de roles tanto dentro del grupo como en la vida privada. El desarrollo personal – el empoderamiento al nivel individual – causa que una persona ya no acepta su rol tradicional en la vida privada o como “debutante” en el grupo. Los conflictos causados son importantes y necesarios para que el proceso del empoderamiento puede avanzar. Lo importante es tratar los conflictos de forma creativa, y no evadirlos.

4. Convicción y “paciencia ardiente”

La cuarta fase – que Wolfgang Stark llama “paciencia ardiente”¹⁵¹, parafraseando una poema de Arthur Rimbaud: “*Al alba, armados de una ardiente paciencia, entraremos en las espléndidas ciudades*” – significa un nuevo nivel de la capacidad de manejar conflictos y organizarse. Esta fase es caracterizado por una conciencia del propio poder de cambiar el mundo (juntos con otros) y un deseo ardiente de hacerlo, pero en combinación con un entendimiento del tiempo necesario para los procesos del empoderamiento y más generalmente para un cambio social.

Esta combinación – la confianza que es posible cambiar el mundo, tener un impacto, de un “*poder-en-relación-con*” – con las propias experiencias y la paciencia por el tiempo necesario para los cambios que una persona con las cualidades que permiten promover procesos del empoderamiento en otras personas. Stark dice: “*Esta 'paciencia ardiente' resulta como una fuerza esencial para procesos más largos y para el apoyo de otros nuevos grupos o personas, más jóvenes, que están empezando un proceso del empoderamiento.*”¹⁵²

Las fases del empoderamiento no se puede ver como lineal, más bien como entrelazados y pueden ocurrir paralelamente. Tampoco existe un estado final – el empoderamiento es un proceso continuo que nunca termina.

Central para procesos del empoderamiento son las interconexiones entre conflicto y crecimiento y desarrollo. Para que el proceso del empoderamiento puede avanzar, es importante darse cuenta de los conflictos – tanto internos como externos – y tratarlos.

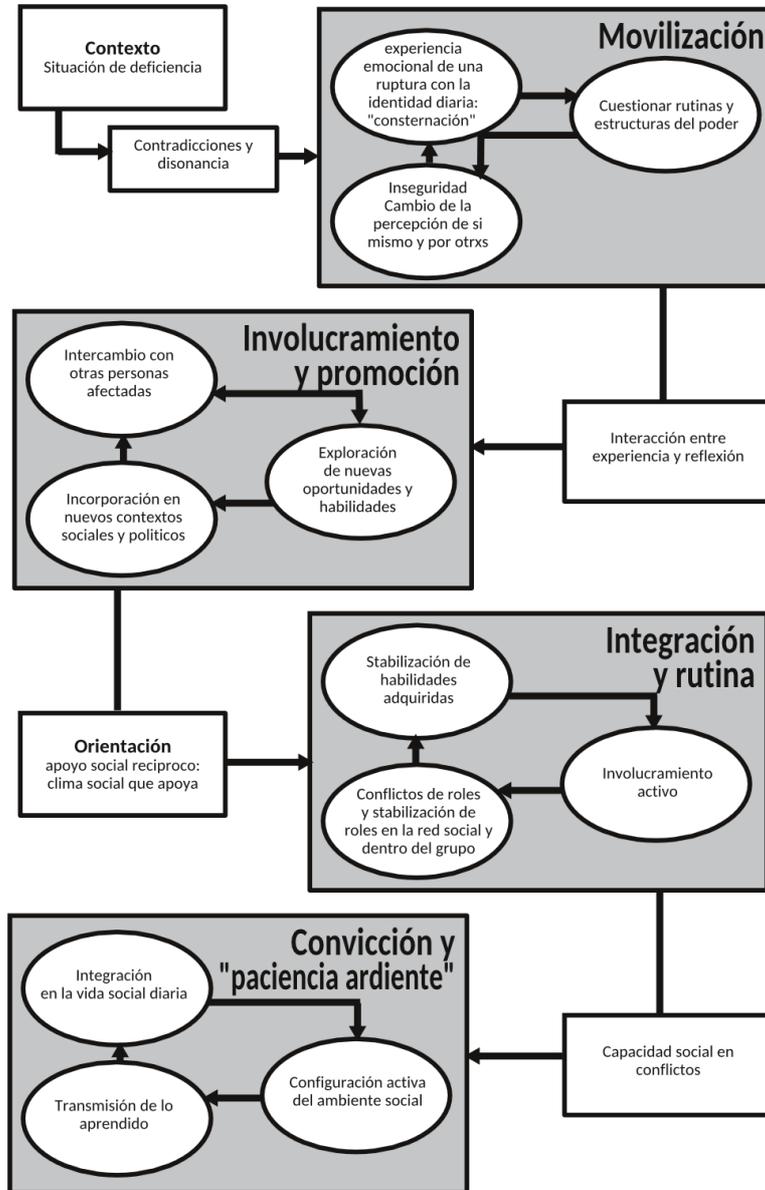
Además, las fases son estrechamente entrelazadas con los niveles individual, grupal, y estructural. Los procesos del empoderamiento a los distintos niveles se pueden fortalecer o impedir, por eso es importante

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

152 Wolfgang Stark: *Empowerment – neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Freiburg, 1996, página 124

crear un ambiente en nuestros grupos y colectivos que fortalece procesos del empoderamiento y no los impide.

Ilustración: Las fases de los procesos del empoderamiento



según Wolfgang Stark

En continuación profundizamos un poco los distintos niveles del empoderamiento.

Empoderamiento y el nivel individual

Al nivel individual un factor clave del empoderamiento es una percepción del control¹⁵³ – es decir, una persona tiene una conciencia que puede controlar su vida, y no solamente es una víctima de sucesos. Según Zimmerman, empoderamiento al nivel individual incluye los componentes *intrapersonal*, *interaccional*, y *conductual*, que son relacionados con *poder-dentro*, *poder-con*, y *poder-en-relación-con*. Lo intrapersonal refiere a como una persona piense sobre su capacidad de influir el ambiente social y político que a se

153 Vease por ejemplo: Julian Rappaport y Marc A. Zimmerman: *Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment*. American Journal of Community Psychology, Vol. 16, No 5, 1988; Marc A. Zimmerman: *Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment*. Journal of Research in Personality, Vol. 24, p.71-86, 1990

importan¹⁵⁴. Tiene mucho que ver con su confianza en si mismo, con su consciencia de su *poder-dentro*. Lo interaccional refiere a la interacción entre la persona y su ambiente en relación con los intentos de influir el contexto social. En este sentido, lo interaccional incluye experiencias y conocimientos en relación con como se puede lograr cambios sociales, que recursos son necesarios, una conciencia política, y el desarrollo de capacidades para resolver conflictos y tomar decisiones. Lo interaccional es relacionado con la consciencia del *poder-en-relación-con*, aunque al nivel individual, y además con *poder-con* en el sentido que es estrechamente relacionado con lo conductal.

Lo conductal refiere a las acciones que toma una persona para ejercer su influencia y obtener cambios, sobre todo involucrarse en iniciativas, colectivos políticos, sindicatos, etc. Es relacionado con el *poder-con*.

Empoderamiento y el grupo

El empoderamiento al nivel individual necesariamente depende de la interacción y la acción – el nivel del grupo. “*La consciencia de las propias oportunidades para influir la situación personal y el contexto social resulta y se fortalece a través de la orientación a la acción en la comunidad. ... El empoderamiento significa al nivel individual un proceso de la integración en la comunidad*”¹⁵⁵, que refiere a los aspectos interaccional y conductal del empoderamiento individual.

Entonces es importante fortalecer los factores en nuestros grupos que apoyan y promueven los procesos del empoderamiento al nivel individual y del grupo – grupos o organizaciones que se llaman *organizaciones empoderando*.

Características importantes de *organizaciones empoderando* son:

- Factores de motivaciones, como:
 - la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades a través de la participación;
 - una valoración de las relaciones sociales entre los miembros de la organización;
 - Una estructura social y un sistema de valores que promueve el compartimiento de capacidades, habilidades, y conocimientos;
 - una cultura del apoyo mutuo.
- Factores estructurales, como:
 - la toma de decisiones de forma colectiva;
 - roles flexibles y no fijos dentro del grupo;
 - una estructura de un liderazgo compartido y abierto;
 - una estructura flexible que puede adaptarse a un contexto cambiado¹⁵⁶

Además es importante que el grupo actúa y hace acciones que en si mismo fortalecen la motivación de sus miembros y apoyan los procesos del empoderamiento.

Muchas veces existen dentro de un grupo o colectivo que funciona como organización empoderando individuos que sirven como “*mentores*” en un sentido informal. Personas ya empoderadas que tienen la capacidad de apoyar a otras en sus procesos del empoderamiento.

Una *organización empoderando* no solamente contribuye al empoderamiento de sus miembros, pero también al empoderamiento colectivo, transformando el grupo en una organización *empoderado* (o fortaleciendo este aspecto del grupo), es decir, una organización o un colectivo que “ha aprendido fijar objetivos al largo y corto plazo y sistemáticamente trabajar para lograrlos ... y aumentar su influencia socio-política.”¹⁵⁷

El capítulo sobre la *Espiral del Organizing* profundiza el tema como una organización empoderado puede definir y lograr sus objetivos.

Empoderamiento y el nivel estructural

El nivel estructural es el nivel mas difícil y refiere a estructuras mas amplias, es decir las estructuras municipales, provinciales, estatales o internacionales. Pero estructuras no solamente entendido como estructuras administradas del estado, sino también estructuras de movimientos sociales o sindicatos a

154 Marc A. Zimmerman, Barbara A. Israel, Amy Schulz, Barry Checkoway: *Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Empowerment*. American Journal of Community Psychology, Vol. 20, No. 6, 1992

155 Wolfgang Stark: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg, 1995

156 Véase, por ejemplo: Kenneth I. Maton y Deborah A. Salem: *Organizational characteristics of empowering community settings: a multiple case study approach*. American Journal of Community Psychology, Vol. 23, No. 5, 1995; Angela Fedi, Terri Mannarini y Kenneth I. Maton: *Empowering Community Settings and Community Mobilization*, Community Development, Vol. 40:No. 3, 2009

157 Wolfgang Stark: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg, 1995

niveles mas amplios como un colectivo, grupo local o una red de pocos colectivos miembros.

Como al nivel del grupo, al nivel estructural existen ciertas características de estructuras *empoderando*:

- una estructura que permite y facilita la participación en las decisiones relevantes para todxs, y una transparencia sobre la toma de decisiones;
- una estructura del apoyo mutuo entre los colectivos que forman parte de la estructura: un intercambio de informaciones y experiencias, y una cultura que apoya tanto a los colectivos miembros como a la estructura mas amplia lograr sus objetivos individuales (al nivel del colectivo individual) y comunes;
- un intercambio de historias inspiradoras y empoderando, que proveen ejemplos de acciones individuales y colectivas y visiones¹⁵⁸;
- la creación de una identidad colectiva al nivel de la estructura (con todas las ambivalencias de identidades colectivas¹⁵⁹).

Los movimientos sociales muchas veces desarrollan estructuras potencialmente empoderando. Ejemplos son el movimiento feminista¹⁶⁰, el movimiento lgbt o de personas viviendo con VIH o SIDA.

Desafortunadamente, no necesariamente siempre lo hacen, y el desarrollo de jerarquías informales y no-transparentes, de estructuras de poder, competición, y dominación dentro de muchos movimientos sociales impide que la estructura del movimiento apoya los procesos del empoderamiento de los colectivos y individuos que forman parte del movimiento.

Conclusiones: poder y empoderamiento social

Cuando nosotrxs hablamos del empoderamiento, lo entendemos siempre como empoderamiento *social*, y no solamente al nivel individual. El empoderamiento “*tiene su raíz firmemente en un marco de la acción social que incluye un cambio de la comunidad, la capacitación, y colectividad*”¹⁶¹, y el objetivo principal es el cambio social, una sociedad mas justa y mas democrática.

Para desarrollar las otras formas del poder tenemos que asegurar que nuestro trabajo o activismo facilitara procesos del empoderamiento. 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 liderazgo¹⁶². Al mismo tiempo nuestras redes y alianzas – nuestros movimientos sociales – tienen que desarrollar estructuras que promueven y fortalecen procesos del empoderamiento. 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.

En los capítulos siguientes proveemos unas guías y herramientas para que nuestros colectivos y movimientos sirven tanto como organizaciones empoderando como organizaciones empoderado.

158 Wolfgang Stark: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg, 1995

159 Véase: Andreas Speck: *Identidades colectivas: trampa o instrumento para el fortalecimiento*. En ingles: Peace News No 2438, junio-agosto de 2000, <http://andreasspeck.info/es/node/22>

160 Wolfgang Stark: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg, 1995

161 Marc A. Zimmerman: *Psychological Empowerment: Issues and Illustrations*. American Journal of Community Psychology, Vol. 23, No. 5, 1995

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

4 Organizaciones *empoderando*: Como nos organizamos para nuestro activismo

Nos organizamos en iniciativas, asociaciones u otros tipos de colectivos o grupos mas o menos formales o informales. Y probablemente todxs tenemos nuestras buenas y menos buenas experiencias en los colectivos en que participamos. En este capítulo exploramos el tema de como podemos organizarnos de forma mas eficaz y *empoderando*.

Tanto en el concepto del *organizing* como en las teorías del empoderamiento el proceso es tan importante como el resultado. Anteriormente hemos explicado la necesidad de promover y fortalecer procesos del empoderamiento dentro de nuestras organizaciones y colectivos. Ya existe mucha literatura en castellano sobre la dinámica de grupos, sobre el asamblearismo y sobre la facilitación de grupos, entonces vamos a centrarnos en los aspectos claves para organizaciones *empoderando*, es decir, organizaciones que apoyan los procesos del empoderamiento dentro de sus miembros.

Como hemos visto anteriormente, las características de organizaciones *empoderando* incluyen una identidad del grupo que valora las fortalezas de sus miembros, inspira cambio y actividades que facilitan aprendizaje y responsabilidades, un ámbito de un apoyo mutuo y un sentido de comunidad. Además son importantes una estructura abierta que provee roles flexibles y con responsabilidades, y un liderazgo transparente y compartido¹⁶³. O, como dice Wolfgang Stark: “*Iniciativas y organizaciones que animan sus miembros a participar en los procesos internos de la toma de decisiones y comparten las responsabilidades resultantes promueven procesos del empoderamiento mas que 'organizaciones menos participativo', en quienes el compromiso consiste mas en trabajos menores en la oficina o otros servicios de apoyo.*”¹⁶⁴

Aunque las características de organizaciones empoderando coinciden en un gran parte con los valores que promovemos en nuestro trabajo en los movimientos sociales – una democracia mas participativa, mas igualitaria – este no significa que casi automáticamente construimos colectivos y movimientos que implementan todas las características que facilitan el empoderamiento. Muchas veces esta abierta una grieta mas o menos amplia entre la teoría, nuestros valores, y la nuestra practica. Este capítulo intenta proveer unas herramientas para disminuir esta grieta, para enfocar nuestra vista sobre nuestra practica desde una perspectiva del empoderamiento.

4.1 Estructuras para nuestros colectivos

“Al contrario de lo que nos gustaría creer no existe algo similar a un grupo sin estructuras. Cualquier grupo de personas que por razones se une durante un periodo de tiempo determinado y con un objetivo cualquiera se dará inevitablemente una u otra forma de estructura (...)”. Este escribió la feminista estadounidense Jo Freeman en los años 70 en su texto clásico “*La Tiranía de la Falta de Estructuras*”¹⁶⁵. Y Freeman no habló de las estructuras formales – que a veces también hay. Freeman habló del problema de las estructuras informales, que se desarrollan en cualquier grupo o colectivo desde el inicio – estructuras de

163 Kenneth I. Maton y Anne E. Brodsky: *Empowering Community Settings: Theory, Research, and Action*. En: Mark S. Aber, Kenneth I. Maton, Edward Seidman: *Empowering Settings and Voices for Social Change*. Oxford University Press, New York, 2011

164 Wolfgang Stark: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg, 1995

165 Jo Freeman: *La Tiranía de la Falta de Estructuras*, Ojo de Bruja – Ediciones feministas y lésbicas independientes, marzo 2012

relaciones entre las personas que forman parte del colectivo, estructuras del flujo de informaciones, del poder, de como se relacionan las personas en la vida diaria del grupo. Estas estructuras informales – a veces ocultas – pueden impedir o fortalecer el empoderamiento, y pueden impedir o fortalecer el trabajo del colectivo. El rechazo por razones ideológicas de estructuras formales y la afirmación de la igualdad de todos que forman parte de un colectivo en si mismo no pueden garantizar que no existen estructuras informales que contradicen nuestros valores y reproducen estructuras de marginalización, exclusión, y dominación dentro del colectivo – y por eso impiden el empoderamiento de sus miembros (y como colectivo) y un trabajo eficiente del grupo.

Parte de la estructura informal de un colectivo es lo que George Lakey, un formador en no violencia estadounidense con una larga historia del activismo, llama la *corriente dominante* y los *margenes*. Según Lakey, en cualquier grupo existe un corriente dominante – valores, actitudes, expresiones de género y culturales, entre otros – y margenes que representan lo “menos” valorado¹⁶⁶. La corriente dominante no tiene nada que ver con la mayoría del grupo. Representa los roles o características dominantes de la sociedad, e incluso dentro del grupo.



166 El concepto viene de George Lakey de *Training for Change*. Véase por ejemplo la dinámica “*Corriente Dominante/Margen*”, <http://www.trainingforchange.org/es/tools/corriente-dominantemargen>, acceso al 9 de septiembre de 2014; y George Lakey: *Facilitating Group Learning. Strategies for Success with Diverse Adult Learners*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010

Excursio: Género y heteronormatividad

Todavía vivimos dentro de un sistema patriarcal. Nacimos en el patriarcado, crecimos 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 más justo e igualitario, nuestra historia patriarcal es como un lustre que impide nuestra lucha, si no nos cuestionamos. Si no trabajamos sobre nuestro legado patriarcal y heteronormativo es muy probable que continuemos 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.

Existen diversos retos de los movimientos sociales y de los colectivos dentro de los movimientos para integrar perspectivas de género, sexualidad, y heteronormatividad en su trabajo. Unos retos comunes incluyen:

- Obstáculos al reconocimiento de la igualdad de género y la participación activa de mujeres, personas lesbianas, gays, trans y queer como asuntos clave dentro de los colectivos y movimientos.

En muchos colectivos de los movimientos sociales existe la suposición que “*el movimiento ya se trata de democracia o inclusión*”, y por eso no hace falta incluir expresamente una perspectiva de género y/o queer. Además, se argumenta que ya hay muchas mujeres parte del colectivo o movimiento, que mostraría que no hay problemas relacionadas con la justicia de género.

Muchas veces también existe una cierta hostilidad (o falta de entendimiento) de la necesidad o utilidad de espacios separados, por ejemplo de mujeres, de personas trans, queer, lesbiana, o gay, o incluso de hombres (para reflexionar sobre sus privilegios patriarcales).

- Actitudes, conductas y estereotipos de género y sexualidad arraigados dentro de la 'estructura profunda' de los colectivos y movimientos.

Dentro de muchos colectivos las mujeres se enfrentan a la expectativa – no expresada – de que jueguen roles de cuidado y brinden apoyo emocional a miembros del movimiento. De hecho, en muchos colectivos las tareas del cuidado y del mantenimiento del colectivo son asumidas mayoritariamente por mujeres.

Aunque es choque con los valores expresados del colectivo o movimiento, falta un reconocimiento de una brecha entre la teoría y la práctica.

Este incluye además no da importancia a problemas del acoso sexual o violencia de género dentro de los movimientos sociales, o garantizar un espacio seguro para mujeres o personas lesbianas, gay, trans o queer. La *Coalición de Mujeres por la Paz (Coalition of Women for Peace)* de Israel ha desarrollado unas demandas a los movimientos sociales en relación con el acoso sexual.

- Obstáculos planteados por ideas acerca del género y de la sexualidad, de la cultura, la tradición, y la esfera privada.

Lo privado debería ser político. No obstante, en muchos colectivos existe el reto de visibilizar y reconocer la desigualdad de género y la discriminación de personas lesbianas, gays, trans o queer en la esfera privada. Ideas sobre la tradición, la cultura o la religión pueden ser utilizadas para marginar y silenciar a quienes se pronuncian respecto a las relaciones de poder entre los sexos en áreas tales como la familia, y sobre temas que incluyen el aborto, derechos lesbianas, gay, trans o queer, haciendo difícil que dichas temas se convierten en temas aceptados y comunes en el movimiento.

- Disparidades y competencia en las prioridades, lealtades y alianzas de los movimientos.

En unos movimientos la igualdad de género y los derechos de lesbianas, gay, trans y queer son vistos como una “prioridad móvil”, es decir, algo que se puede abordar hasta “después de la revolución” o como secundario a otros objetivos. Este es más complejo aun en relación con alianzas o coaliciones amplias, que incluyen organizaciones de carácter más conservadora (por ejemplo colectivos de la iglesia o de otras religiones).

- Dificultades para mantener los cambios y logros a plazo mas largo.

Muchas veces es difícil mantener el impulso al largo plazo después de unos avances iniciales, y traducir que significa una perspectiva patriarcal y no heteronormativa en el trabajo concreto, o en una acción concreta.

Adaptado de: Jessica Horn: *Género y movimientos sociales. Informe general*. BRIDGE, 2013

Materiales:

Coalition of Women for Peace: *Sexual harassment in civil society organizations and groups of political activism* (Acoso sexual en organizaciones de la sociedad civil y en grupos del activismo político), septiembre de 2013, <http://www.coalitionofwomen.org/wp-content/uploads/2013/09/SexualHarrasment-web-2.pdf> (hebreo e ingles)

Jessica Horn: *Género y movimientos sociales. Informe general*. BRIDGE, 2013, <http://www.eldis.org/vfile/upload/4/document/1402/G%C3%A9nero%20y%20movimientos%20sociales%20Informe%20general.pdf>

4.1.1 Funciones dentro de nuestros colectivos

Para que un grupo o colectivo puede funciona de forma efectiva, hacen falta una multitud de funciones o tareas relacionado con el objetivo del grupo y su mantenimiento. Se puede distinguir funciones o roles que corresponden al trabajo del grupo (su objetivo) y otras que principalmente corresponden al mantenimiento del colectivo.

La tabla siguiente provee un resumen de las tareas principales en un colectivo.

Funciones relacionadas con el trabajo del colectivo	Funciones relacionadas con el mantenimiento del colectivo
Sugerir el orden del día	Ser compasivo con otrxs
Identificar temas para el trabajo del colectivo	Expresar sentimientos y animar a otrxs para que expresan los suyxs
Señalar problemas relacionados con las tareas del trabajo y sugerir soluciones	Ofrecer o aceptar concesiones
Pedir o proveer información concreta	Sugerir procedimientos para el debate
Proveer opiniones	Crear espacio para descansar
Identificar problemas y soluciones alternativas	Contar chistes y reír
Explicar y elaborar ideas	Animar a miembros del colectivo mas silenciosos
Relacionar temas y ofrecer una vista integrada	Nombrar temas/problemas silenciadas/ocultas
Señalar contradicciones	Hacer un resumen del debate
Examinar suposiciones e ideas	Ayudar al colectivo para que puede llegar a un acuerdo
Hacer sugerencias sobre los pasos siguientes	Concienciar el colectivo sobre su dirección y los logros.

Adaptado de: Seeds for Change, 2014

Todas estas funciones o tareas hay que aprender y compartir. Si siempre las mismas personas asumen las tareas relacionadas con el trabajo externo del grupo – siempre las mismas personas ofrecen dirección e ideas para acciones, y siempre las mismas personas se encargan del mantenimiento (cuidados) – se forma una jerarquía informal que al largo plazo va a impedir el trabajo del colectivo y potencialmente crear

conflictos (véase 4.6 – Conflictos).

No hay solamente una manera como podemos garantizar una estructura bastante horizontal en nuestros colectivos. Hay colectivos en que todas las personas aprenden todas las tareas, y otros en que hay una cierta división de tareas. Importante es que no empezamos a valorar unas tareas mas que otras – escribir un comunicado de prensa o hacer una entrevista en la tele no son tareas mas importantes que encargarse del mantenimiento del colectivo y de como nos sentimos.

Aunque no es necesario para mantener la horizontalidad del colectivo que todos/as asumen todas las tareas, y que hay una rotación de todas las tareas, si es importante que no hay tareas cerradas, es decir, que compartimos las habilidades y que todas tienen la oportunidad de formarse e involucrarse en otras tareas si lo desean. Y si es importante que todos/as asumen tareas tanto las relacionadas con el trabajo del colectivo como las del mantenimiento.

4.1.3 Crear comunidad

La tarea mas importante de cualquier movimiento social es la de crear comunidades. No es suficiente que formamos colectivos que hacen mucho trabajo para lograr sus objetivos – y en el proceso no nos relacionamos de forma distinta. Nuestros colectivos tienen que ser mas que solamente grupos de trabajo – tienen que formar el núcleo de nuevas comunidades, de nuevas formas de relacionarse, de cuidarse.

Como hemos visto antes, ciertas características promueven el empoderamiento al nivel del colectivo (véase capítulo 3.3. - Empoderamiento). Estas mismas características también sirven para crear comunidad.

Además es importante que nos encontramos como comunidad, y que creamos oportunidades para celebrar la comunidad – fiestas u otros eventos que no tienen un carácter exclusivamente del trabajo colectivo, sino proveen la oportunidad de sentirse parte de una comunidad.

4.1.4 Estructuras para colectivos grandes

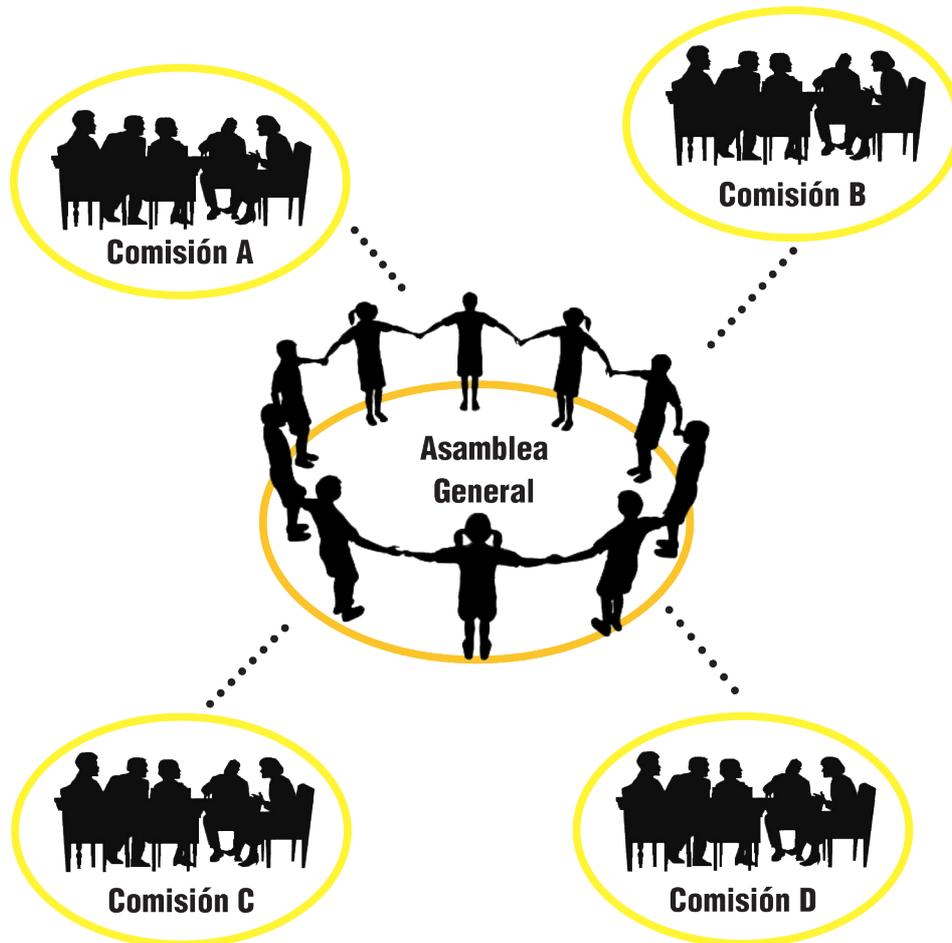
En colectivos mas o menos pequeños – entre 5 hasta quizás 20 personas – es posible organizarse con poca estructura, basado principalmente en la asamblea como órgano donde se hace el trabajo colectivo y se toma todas las decisiones. Pero hay muchas razones para modificar esta estructura simple, por ejemplo:

- La formación de **grupos de trabajo** o **comisiones** que desarrollan tareas específicas. Por ejemplo una comisión de comunicación con la prensa, una comisión de investigación, o una comisión de eventos regulares, etc... Que comisiones se crean depende del trabajo del colectivo.
- La **organización geográfica**, por ejemplo por barrio, en caso de colectivos mas grandes al nivel de un municipio.
- La **organización por identidades y/o impactos distintos de un problema**: una comisión de mujeres, una comisión queer, de inmigrantes, de portadorxs del VIH, etc.
- ...

Muchas veces se forman comisiones desde varios criterios al mismo tiempo, y además posiblemente comisiones mas o menos permanentes, y otras de un carácter ad-hoc.

Cuando un colectivo se organiza en varias comisiones o grupos de trabajo, es importante pensar en como mantener la comunicación entre las comisiones, y como mantener el sentido colectivo, el sentido de la comunidad de todo el colectivo. Cada comisión va a desarrollar su propia dinámica o vida de un grupo (véase el capítulo siguiente), como también la asamblea o el colectivo completo.

Aunque la asamblea sigue sirviendo como el lugar principal para la comunicación y la toma de decisiones del colectivo, muchas decisiones limitadas se ahora van a tomar en las comisiones, y además es normal que algunas (o muchas) personas por razones de tiempo solamente asisten a las reuniones de su comisión, y no (regularmente) a la asamblea – que puede causar tensiones y problemas.

Un colectivo con varias comisiones:

Fuente: PAH: Manual de Facilitación para la Plataforma de Afectados/das por la Hipoteca, 2014

El trabajo en comisiones tiene muchas ventajas para colectivos mas grandes:

- permite mas participación por que en cada comisión participan menos personas, que permite a cada persona contribuir mas;
- permite un trabajo mas profundo y al mismo tiempo colectivo, por que cada comisión solamente trabaja sobre un aspecto especifico y mas concreto;
- permite el desarrollo de perspectivas distintas;
- permite que las asambleas se centran mas en las temas comunes y de importancia para todo el colectivo, y que no se pierde en detalles;

No obstante, el trabajo en comisiones también viene con unos riesgos y retos:

- se pierde la vista amplia, por que cada comisión solamente trabajo sobre unos aspectos;
- se pierden muchas cosas en la comunicación entre las comisiones y la asamblea. Algunas perspectivas y/o problemas de unas comisiones no llegan a la asamblea;
- se pierde el sentido de la comunidad, del colectivo en general, por menos participación en la asamblea;
- se desarrolla una jerarquía informal entre las comisiones y sus problemas y perspectivas – comisiones que valen mas y otras que valen menos.

Es importante estar consciente de los riesgos y retos, y desarrollar técnicas para disminuir los riesgos. Unos ejemplos son:

- **Comunicación interna:** La comunicación interna no solamente refiere a la comunicación sobre el trabajo y el tema del colectivo (las funciones/tareas relacionadas con el objetivo). Tan importante es la comunicación sobre el mantenimiento de cada comisión y del colectivo en general. Como funciona cada comisión? Hay conflictos o tensiones? Falta gente? Como se sienten las personas involucradas en la comisión en relación con el resto del colectivo? Se sienten parte? O no? Se comparten la información de la asamblea en las reuniones de la comisión? Muchas veces unas personas se encargan de la comunicación interna de forma informal, por su contacto estrecho con personas de cada comisión, o generalmente sus relaciones con muchas personas del colectivo. Pero eso tiene sus propios riesgos, sobre todo el desarrollo de una jerarquía informal. Puede tener sentido que la asamblea encarga unas personas con esa tarea, o al menos que se hacen publico – y de esa manera reconocen – el trabajo informal de la comunicación interna.
- **Participación en la asamblea/perdida del sentido de comunidad:** Es bastante común que en un colectivo que se organiza en comisiones muchas personas involucradas en las comisiones no asisten a la asamblea regularmente – por falta de tiempo, o por que no les importa, o no se sienten suficientemente informada para hacerlo. Hay varias medidas que pueden disminuir el impacto potencialmente negativo de este aspecto:
 - Hacer la asamblea al mismo día que las reuniones de las comisiones, por ejemplo, las comisiones se reúnen desde las 6 hasta las 7:30 de la tarde, y la asamblea después. La pausa entre las comisiones y la asamblea sirve como espacio de encuentro e intercambio informal.
 - Transformar la asamblea en un consejo de coordinación, y una asamblea general solamente cada 3, 6, o 12 meses. En este caso, cada comisión envía unx o dos portavoces al consejo de coordinación (que funciona como un consejo de portavoces – véase capítulo 4.3), que representan su comisión, e informan su comisión sobre los debates y decisiones del consejo de coordinación. En este caso hay que crear oportunidad para el encuentro de todo el colectivo – fiestas o eventos. También hace difícil la participación de personas que aun no se han involucrado en una comisión.
 - Además es posible una combinación de las dos medidas: dinamizar la asamblea como una “pecera”, donde las personas miembros de cada comisión se sientan detrás de sus portavoces. Este permite que pueden escuchar a todo el debate, pero solamente intervienen lxs portavoces. Esta dinámica especialmente tiene sentido si hay una sucesión de periodos del encuentro en comisión y en asamblea.

No obstante los riesgos y retos asociados con el trabajo en comisiones, muchas veces es la forma mucho mas eficaz de trabajar. Una asamblea de 50-100 personas (o mas) llega a sus limites, y si dura tres horas tampoco es muy participativo, y mucho menos eficaz. En la realidad, en una asamblea tan larga normalmente intervienen pocas personas (realmente una asamblea de 60 personas y de tres horas significaría que cada persona tendría al máximo 3 minutos para hablar – poco probable). Además, 60 personas no pueden trabajar sobre tantas temas en una asamblea que varias comisiones que trabajan y se reúnen en paralelo. Tampoco es probable que cada persona se interesa en cada tema o aspecto.

Las ventajas del trabajo en comisiones o grupos de trabajo merecen la pena del trabajo adicional – y es importante reconocer que este significa una tarea adicional – de mantener una estructura mas compleja, pero mas adecuado para un colectivo mas grande y/o que trabajo sobre varios temas al mismo tiempo. Y al mismo tiempo aprendemos muchas cosas sobre como organizarnos al nivel de un movimiento (véase capítulo 4.5) o como podemos organizar una sociedad mas justa, descentralizada, democrática y participativa.

4.2 La vida de un grupo

Como nosotrxs como individuos, cada grupo o colectivo también tiene su propia vida, con distintas fases desde la formación del grupo hasta su terminación. Un conocimiento básico de las características de las fases de un grupo nos puede ayudar en entender los problemas, limitaciones y oportunidades de nuestro colectivo y el trabajo que podemos realizar en cada momento.

Existen varios modelos de fases de grupos con mas o menos complejidad¹⁶⁷, pero un modelo usado mucho

167 Véase por ejemplo: George Smith: *Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research*

y suficientemente útil es lo de Bruce Tuckman de 1965, revisado en 1977¹⁶⁸. Podemos diferenciar dos ejes principales: el eje de las relaciones interpersonales, y el eje de las tareas, del trabajo del grupo.

Formación

Cada colectivo o grupo tiene un inicio, cuando todo es nuevo para (casi) todos. En el caso de colectivos políticos es muy probable que se forman un nuevo colectivo por un suceso reciente, o un problema grave. Por eso, la gente llega a un colectivo nuevo con un nivel de motivación bastante alto, con mucho entusiasmo y mucha energía, posiblemente también con muchas ideas más o menos vagas, poco concretas, y sobre todo individuales, todavía no colectivas.

Relaciones dentro del colectivo/grupo	Actitud en relación con las tareas
<p><i>Tema principal: probar y dependencia</i></p> <p>En un colectivo nuevo, cada persona sobre todo está buscando su lugar dentro del colectivo, probando las actitudes adecuadas para las otras personas y sus reacciones. Al inicio, las normas o estructuras ya existentes (por ejemplo valores/ideologías supuestamente compartidas) sirven como guía en una situación todavía no o poco estructurada.</p>	<p><i>Tema principal: orientación a la tarea</i></p> <p>Aunque el tema o problema por que el colectivo se está formando está conocida, todavía no existen soluciones, ni maneras para llegar a soluciones. En la fase del inicio las personas intentan orientarse a que tareas hay, y como se trata del tema y de las posibles soluciones.</p>

Principalmente, tanto en el eje de lo interpersonal como en el eje de la tarea domina el tema de la orientación – orientación a las otras personas y sus actitudes y a las tareas. Aunque motivación y energía son alta, la productividad del grupo todavía es bastante baja, es decir, el colectivo produce pocos resultados.

Conflicto

A la fase inicial sigue una fase dominada por el conflicto interno entre los miembros del colectivo. Conflictos no solamente (o no principalmente) en relación con las tareas, pero conflictos interpersonales, sobre el lugar, el rol de cada persona en el colectivo. De hecho, el colectivo está luchando sobre su estructura, la sea informal o formal, oculta o visible (véase abajo: 4.2 – *Estructuras de nuestros colectivos*).

Relaciones dentro del colectivo/grupo	Actitud en relación con las tareas
<p><i>Tema principal: conflicto dentro del grupo</i></p> <p>Los miembros del grupo resisten a la creación de una nueva estructura del grupo, y al mismo tiempo buscan su lugar dentro del grupo, muchas veces en conflicto con otros miembros. En esta fase domina un sentimiento de la falta de unidad. El tema principal se puede caracterizar como un conflicto dentro de las opciones avanzar a lo desconocido de relaciones personales o regreso a la seguridad de la dependencia de la fase anterior.</p>	<p><i>Tema principal: resistencia a las tareas</i></p> <p>La forma y la intensidad del conflicto en el eje de las tareas depende mucho del carácter del colectivo y del tema. Un conflicto es sobre la relación individuo – colectivo, y las demandas del colectivo al individuo. Otro conflicto es sobre como se hacen las cosas, como desarrollar un apoyo mutuo, como aprender de las experiencias de otras personas miembros del colectivo.</p>

Los conflictos en los dos ejes son acompañados con bastante emociones – y más si el tema principal del grupo, y/o la cultura del grupo, incluye lo personal. Los conflictos no son nada malo – son parte del desarrollo del colectivo, y son necesarios para que el colectivo puede transformarse en un equipo, puede

Directions. En: *Group Facilitation*, No 3, primavera de 2001

168 Bruce W. Tuckman y Marie Ann C. Jensen: *Stages of Small-Group Development Revisited*. En: *Group and Organization Studies*, Vol 2, No 4, 419-4237, http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Stages_of_Small-Group_Development_Revisited.sflb.ashx, acceso al 11 de noviembre de 2014

desarrollar la confianza mutua necesaria para trabajar.

Durante la fase del conflicto, el nivel de la motivación baja bastante. El entusiasmo de la fase inicial desaparece, y ahora hay que confrontar los problemas.

Normalización

El conflicto resulta en el desarrollo de una identidad como colectivo, y de un cierto grado de cohesión del colectivo. El grupo sale de un periodo de baja productividad y baja satisfacción y empieza a desarrollar su trabajo con mas eficaz.

Relaciones dentro del colectivo/grupo	Actitud en relación con las tareas
<p><i>Tema principal: desarrollo de cohesión del colectivo</i></p> <p>Ahora el colectivo realmente empieza a existir como colectivo, y no solamente como la suma de las personas. Se desarrolla una identidad y normas propias del colectivo, aceptadas por sus miembros. La conflictividad baja, y ahora lo mas importante para los miembros es la armonía, y se evaden conflictos de roles o tareas para mantenerla.</p>	<p><i>Tema principal: intercambio de ideas y opiniones</i></p> <p>En relación con las tareas o el trabajo del colectivo, el enfoque ahora es en el intercambio constructivo de ideas y opiniones, para que el colectivo puede llegar a nuevas interpretaciones o soluciones.</p>

En los dos ejes ahora existe un alto nivel de confianza y sinceridad, y domina una actitud receptiva. Las personas se escuchan para llegar a nuevas soluciones. Ahora el grupo tiene su propia identidad y estructura – o estructuras formales e informales – y con estas tareas del mantenimiento del grupo cumplidos (realmente el mantenimiento nunca se cumple – siempre es importante invertir en el mantenimiento del colectivo) el grupo por fin se puede centrar en las tareas.

Desempeño

Con sus normas, su propia identidad, sus estructuras y sus relaciones interpersonales ya definidas, el colectivo se transforma en un equipo muy eficiente – la fase del desempeño.

Relaciones dentro del colectivo/grupo	Actitud en relación con las tareas
<p><i>Tema principal: relaciones funcionales de roles</i></p> <p>Ahora los miembros del colectivo ya han aprendido relacionarse con los otros miembros al nivel personal. Por eso, ya pueden interactuar centrándose en las tareas, en la solución de los problemas. Los miembros pueden adaptar roles que aumentan la productividad del grupo. La estructura del grupo ya no es un problema, pero sirve como instrumento para trabajar en las tareas. Significa que existe una flexibilidad de roles para trabajar mas eficiente.</p>	<p><i>Tema principal: surgimiento de soluciones</i></p> <p>Ahora el grupo puede trabajar con eficacia alta, y la energía es utilizada para llegar a soluciones constructivas en relación con las tareas.</p>

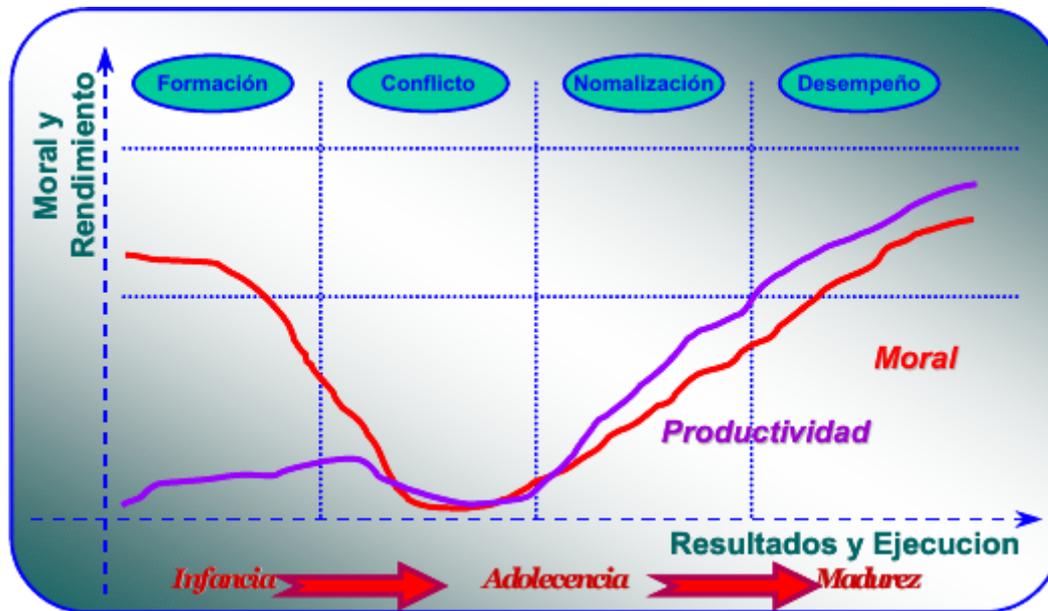
En los dos ejes, la actitud principal de los miembros del colectivo ahora es constructiva. La energía que antes era necesaria para el desarrollo de la estructura del grupo ahora se puede utilizar para las tareas.

Terminación/Reformación

Después de un tiempo – o cuando unas tareas principales están cumplidas, por ejemplo el fin de una campaña – sigue la fase de terminación o reformación. En el caso de la terminación el grupo toma la

decisión de disolverse, o llega a su terminación casi natural.

En el caso en el que el colectivo continua, muchas veces hay nuevos miembros, y/o unos miembros del inicio abandonan el grupo, para dedicarse a otras cosas. En cualquier caso, es necesario un proceso de reformación, similar al la fase del conflicto, para adaptar la estructura del grupo y las relaciones interpersonales de los miembros.



Los cinco fases de un grupo según Tuckman. Fuente: Grupo de Desarrollo Humano

Lo importante de este modelo de un grupo es entender que es normal que después de una fase inicial sigue una fase de conflictos y de baja productividad. Esta fase es necesaria para el desarrollo del colectivo como equipo con identidad propia.

Además hay fases en que el grupo es menos abierto para nuevos miembros. Especialmente durante la fase del desempeño, la fase de la productividad mas alta, es bastante difícil integrar nuevas personas – difícil para el colectivo ya existente, y difícil para las personas nuevas. Es probable si entran nuevas personas que el grupo vuelve a la fase II o III, por que tanto las relaciones interpersonales como la estructura y las normas del grupo hay que re-negociar. A veces – y depende del carácter del grupo – puede ser una opción tomar una decisión consciente de no aceptar nuevos miembros por un tiempo, por ejemplo hasta el fin de una campaña o hasta después de una acción importante. Pero es importante después de este periodo hacer de nuevo un esfuerzo de abrir el grupo e incorporar nuevas personas.

4.3 Asambleas, reuniones, y la toma de decisiones

Nuestras asambleas son eventos claves de cualquier colectivo. Realmente son el lugar donde se encuentra el colectivo, donde se toman las decisiones importantes, se hacen el trabajo colectivo del desarrollo de posiciones y soluciones alternativas.

Las asambleas o reuniones además son el lugar donde decidimos: sobre que hacemos, como lo hacemos, sobre nuestros objetivos, acciones, etc.

El lo siguiente explicamos en breve aspectos y herramientas importantes relacionadas con el asamblearismo y la toma de decisiones. Sobre ambos temas existen bastante materiales en castellano, y no es necesario tratarlos con profundidad en este manual.

4.3.1 Asambleas y reuniones

Aunque las asambleas realmente tienen un papel clave para el funcionamiento de cada colectivo, muchas veces no se dedican el tiempo necesario a su preparación. Probablemente todxs tenemos nuestras

experiencias de asambleas caóticas, mal preparadas, poco eficaces.

Entre los manuales o guías que existen sobre asambleas, hay dos especialmente recomendables: el “*Guía para realizar asambleas*”, publicado por *Ecologistas en Acción* en 2013, y Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López: “*Asambleas y reuniones*”, publicado por *Traficantes de Sueños* en 2005.

Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López describen tres niveles de objetivos importantes para una asamblea:

“1. Al primer nivel le llamaremos «eficacia»: tienen que cumplirse con calidad los objetivos y la misión para los que fue convocada la asamblea. Esto implica que se aborden todos los temas que fueron fijados en el orden del día, que se tomen las decisiones que estuviera contemplado tomar y, además, que haya garantías de que sean buenas decisiones (factibles y convenientes). En el caso de que hubiera algún punto a resolver que fuese informativo, que la información sea completa, comprensible y bien entendida. Además, el cumplimiento de los objetivos debe conseguirse en el tiempo fijado, no basta hacerlo bien, sino también resolver a tiempo las cuestiones.

2. Al segundo nivel le llamaremos «participación democrática»: deben ser escuchadas y tomadas en consideración todas las opiniones y sugerencias, fomentando la aportación de todas las personas implicadas. Cada cual debe tener a su disposición toda la información necesaria. Las decisiones deben tomarse sin imposiciones ni coacciones, preferiblemente por consenso (...), claramente formulada con anterioridad a su realización.

*3. El tercer nivel es el de las relaciones personales, que deben ser de cordialidad y cooperación: el **clima de trabajo** debe ser agradable, basado en el respeto mutuo, deben resolverse los conflictos de forma no violenta y debe propiciarse la confianza suficiente para abordar los temas y favorecer la comunicación y el acuerdo.”¹⁶⁹*

Todos estos tres niveles son estrechamente entrelazados y contribuyen no solamente al buen funcionamiento de la asamblea, sino a lo del colectivo en general y al empoderamiento de las personas participantes.

Aunque es importante señalar que todas las personas que asisten a una asamblea comparten la responsabilidad por su buen funcionamiento y su éxito, una buena preparación y dinamización de una asamblea pueden maximizar el éxito de una asamblea a los tres niveles.

La preparación y dinamización de una asamblea

La preparación de una asamblea significa más que solamente enviar una convocatoria, aunque obviamente la convocatoria con suficiente antelación es un aspecto importante.

Unos aspectos importantes de la preparación una reunión o asamblea son:

- Un **orden del día** con antelación. El orden del día debería contener más que una lista de temas de tratar: el objetivo de cada punto (información, toma de decisiones, intercambio de opiniones o ideas, etc), información disponible o necesaria para cada punto, y el tiempo previsto en la asamblea.
- Decidir antes quien (una persona o un equipo) se encarga de la **facilitación o dinamización** de la asamblea. En este caso la persona o las personas tienen tiempo para asegurarse que toda la información necesaria realmente está disponible durante la asamblea (o enviada antes) o pueden hablar con las personas que la proveen durante la asamblea, y pueden pensar antes en la metodología de facilitación o dinamización adecuada para el tema.
- ¿Esperamos **conflictos o tensiones**? Si existe la expectativa que existe un conflicto o uno de los temas puede generar tensiones o conflictos graves, es más importante una buena preparación (véase también: 4.6. Conflictos internos).
- **Visualización**. Siempre ayuda mucho utilizar una pizarra u otras formas de visualización del orden del día y de algo de la información o de las ideas/contribuciones que se desarrollan durante la asamblea. Generalmente “low-tec” es mejor que el uso de portátiles y proyectores, especialmente en asambleas de grupos más pequeños.
- Un **ambiente agradable**.

169 Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López: *Asambleas y reuniones*, Traficantes de Sueños, Madrid 2005

Durante la asamblea la tarea de la facilitación o dinamización es sobre todo encargarse del buen funcionamiento de la asamblea: el proceso, la participación de cada persona, el tiempo, etc.

Tarea	En que consiste la tarea
Introducción	Tiene mucho sentido que al inicio de la reunión la persona dinamizadora/facilitadora se introduce, y explica su papel. Especialmente si hay mucha gente nueva puede ser útil empezar con unas actividades introductorias – al menos una rueda de nombres e introducciones.
Explica el marco de la reunión y su funcionamiento	El marco de la reunión consiste sobre todo en el tiempo – cuando es previsto terminara la reunión. Además incluye temas y normas relacionadas con la toma de decisiones, normas de la actitud (no aceptamos una actitud sexista, homofóbica, racista), y los objetivos de la reunión. Si no es una reunión o asamblea regular, es necesario conseguir la legitimación de las normas del funcionamiento (y del papel de la dinamización).
Asegura que se toma un acta	Antes de empezar es importante decidir si se toma y/o quien toma el acta de la reunión. Un acta puede limitarse a las decisiones, o puede incluir aspectos de las discusiones, depende del objetivo del acta.
Explica el orden del día propuesta	El orden del día – preferiblemente preparado y distribuido con antelación – se puede cambiar al inicio de la reunión, pero es importante no gastar demasiado tiempo sobre detalles. A veces es mejor que la dinamización se encargue de los detalles, y la asamblea o reunión solamente decide que temas se tienen que tratar.
Introduce o hace introducir los temas	Es importante introducir y explicar cada tema inicialmente: de que hablamos? Que es el objetivo de este punto del orden del día (información, desarrollo de propuestas, toma de decisiones, etc)?
Gestiona la participación y técnicas	Gestionar la participación es mas que tomar y dar la palabra. Incluye el uso de técnicas o dinámicas adecuadas para el objetivo de cada tema. A veces puede ser útil utilizar técnicas que favorecen otras formas de participar (menos "intelectual", a través de la palabra), o trabajar en grupos pequeños para aumentar la participación.
Regula los tiempos	Es importante hacer el grupo consciente del tiempo que se usa para cada tema, y cumplir cada tema dentro del tiempo asignado (o tomar una decisión consciente para ampliar el tiempo).
Controla las desviaciones del tema	Probablemente todxs nosotrxs tenemos la experiencia de reuniones que desviaron de su tema sin nadie tomó nota. Es un papel importante de la dinamización evitar desviaciones y señalarlas si pasan. A veces puede ser útil notar desviaciones importantes para que el grupo puede volver a las temas de la desviación después (o en otra reunión).
Gestiona el acuerdo	Señalar convergencias y sugerir posibles acuerdos (o desacuerdos importantes) es un papel importante, y hacer un síntesis de las propuestas puede servir para que el grupo avanza en el proceso de la toma de decisiones. Asegura que decisiones sobre actividades incluyen el "que", "como", "quien", "cuando" y "donde". Si no, aumenta el riesgo que no se cumplen la decisión
Cierra o hacer concluir el tema	Tan importante como introducir un tema es cerrarlo. Puede incluir un resumen breve del debate, un repaso de las decisiones tomadas, o un recordatorio de los pasos siguientes.
Gestiona la continuidad	De muchos temas hablamos durante varias reuniones. Es una tarea de la dinamización poner las temas en su contexto para darle – y la asamblea – la continuidad necesaria. Es importante también si hay gente nueva que no tiene conciencia del proceso anterior. Gestionar la continuidad permite a la

	asamblea que existe un proceso continuo durante varias reuniones.
Desactiva comportamientos agresivos o irrespetuosos	No aceptamos comportamientos agresivos o irrespetuosos, y es importante confrontarlos si se notan su presencia.
Realiza o coordina aportaciones de cuidados	Todxs tenemos nuestras necesidades físicas y emocionales, tanto como individuos como colectivo. El tema de los cuidados es especialmente importante en situación de tensiones o conflictos, o después de una debate difícil.

Adaptado de: Ecologistas en Acción: Guía para realizar asambleas; Seeds for Change: Facilitating Meetings

La facilitación y dinamización de una reunión es una tarea bastante compleja que hay que aprender. Aunque es importante que se compartan la tarea, especialmente en colectivos mas grandes o en situaciones de tensión puede ser útil que se encarga una persona o un equipo con mas experiencia. Muchas veces es posible dinamizar una reunión en equipo (dos o mas personas), que permite incluir personas con menos experiencia y aprender compartiendo.

Evaluación y actas

Muchas veces tiene sentido cerrar la asamblea con una dinámica de evaluación de la misma – una rueda, o algo mas creativa. La evaluación sirve para que aprendemos y mejoramos el funcionamiento de nuestras asambleas, y de nuestra propia participación.

El acta es otro aspecto importante de cada asamblea. Muchas veces es suficiente un acta que solamente nota las decisiones tomadas, y las temas para la asamblea siguiente, especialmente si es un acta principalmente para la gente que asistieron a la asamblea. En otras situaciones – una asamblea de una plataforma, o una que funciona mas como coordinadora o consejo de portavoces – puede ser útil incluir mas de los distintos puntos de vista en el acta, para que una persona que no ha asistido entiendo no solamente que decisión se tomaron, pero además el por que.

Otro aspecto importante relacionado con el acta es: a quien se envía el acta? Es publico, semi-publico, para todas personas miembros del colectivo, para todos los colectivos miembros de la plataforma?

Es importante que la persona que se encarga del acta tiene claro el publico y el objetivo del acta. Si se trata de un acta publico o para un circulo de personas mas amplio puede ser útil tener un proceso de comentarios a un borrador antes de enviar o publicar el acta.

Lista de comprobación: Animar a personas para que se involucran (y se quedan) en el colectivo

¿Hay nuevas personas en la asamblea?

- Si notas que ha llegado una nueva persona, dar el bienvenido, introducirte y hablar con ella – no la ignoras.
- Llevar unx amigx o vecinx a la asamblea. Difusión por el boca a boca y animación son las medidas mas eficaces para involucrar a nuevas personas.
- Actúa como mentorx o “buddy” para una persona nueva, explica cosas si es necesario, por ejemplo referencias al trabajo previo del colectivo. Asegurarte que la persona nueva se siente cómoda.

¿Que hacer con nuevas personas?

- Comparte tareas entre todos los miembros del colectivo. Si hay un trabajo específico, intenta incluir al menos una persona nueva que nunca antes ha hecho este tipo de trabajo.
- Forma comisiones o grupos de trabajo para unas tareas específicas que informan a la asamblea. Las comisiones deberían intentar involucrar a nuevas personas, y no solamente formarse de las personas regulares y/o con mas experiencia.

¿Nuevas personas pueden involucrarse en el colectivo?

- Refleja regularmente sobre la practicidad de las asambleas y reuniones – accesibilidad y lugar (fácil a encontrar?). Hora y día de la semana de las asambleas? Toma en cuenta gente joven, padres y madres, personas que cuidan a otras personas.
- Reconoce el valor de las experiencias distintas en la vida de cada persona.
- Toma en cuenta que cada persona tiene su propia disponibilidad en relación con el tiempo y la energía que puede dedicar al colectivo.
- A vez y cuando organiza actividades que animan a la participación de mas personas. Asegúrate de la participación de las personas regulares, y habla con personas nuevas. Algo que a ti aparece como algo “fácil” podría ser algo muy interesante para una nueva persona potencialmente interesada en involucrarse.
- Donde se publican las actividades y reuniones del colectivo, si lo hacen? Si quieres mejorar la participación de personas de todas las identidades de género, o de minorías, tu publicidad llega a esas personas? Y la haces en una forma que señala explícitamente que son realmente bienvenidas?

Para que las personas se quedan

- Publicita y celebra los logros del colectivo. Hace tus propios carteles o boletines para informar a la gente sobre los logros.
- No olvides a agradecer a personas por las cosas que han hecho. Expresa si las cosas van bien.
- Provee la oportunidad al inicio de cada asamblea para que cada persona puede añadir temas (o provee otro mecanismo para incluir temas en el orden del día)
- Durante una asamblea, cuestionas comentarios discriminatorios? El colectivo tiene un entendimiento de la equidad de oportunidades y lo que eso significa en la practica? Hay tiempo en cada asamblea para reflexionar sobre este tema y como impacta el colectivo?
- llega a un acuerdo colectivo sobre el funcionamiento del colectivo: como se toma decisiones, la estructura del colectivo, como funciona la asamblea. Puede ser útil poner esos acuerdos de forma escrita y distribuir copias a cada persona involucrada.

Traducido y adaptado de: *Seeds for Change*, <http://seedsforchange.org.uk>

4.3.2 La toma de decisiones

La toma de decisiones es un aspecto importante de nuestras reuniones y asambleas: que hacemos? Sobre que tema/problema trabajamos? Entramos en una plataforma o no? Como nos organizamos? Hay una multitud de preguntas a que tenemos que responder, que usualmente significa tenemos que decidir!

Hay varias formas de tomar de decisiones, y la forma mas conocida en nuestras sociedades es por mayoría de votos. No obstante, la toma de decisiones por mayoría tiene muchísimas problemas (realmente es un “juego del poder”), y en muchos casos no es la forma adecuada para el trabajo en colectivos sociales o movimientos sociales. Por eso, en muchos colectivos se practican la toma de decisiones por consenso.

El consenso no significa que todxs tenemos la mismo opinión – algo que es poco probable. El consenso significa un proceso de busca de un acuerdo entre todxs – una decisión que todxs pueden apoyar y compartir. Este no es lo mismo que hacer concesiones para llegar a un acuerdo – algo que muchas veces tiene que ver con el poder o la falta de poder. El consenso es un proceso colectivo de buscar la mejor solución para todxs – basado en el respeto mutuo, la escucha activa a todxs, y la empatía. El consenso no se basa en mayorías, pero en el reconocimiento de la posición de cada unx.

Por eso, el consenso promueve mucho mas el empoderamiento de cada personas miembro del colectivo, por que toma en cuenta su opinión, sus sentimientos, dudas, propuestas, experiencias, etc.

El consenso tiene su propia lógica. Para llegar a un consenso, no es necesario que todxs están totalmente de acuerdo. Dentro del consenso existen varias posturas posibles sobre una propuesta:

- Es una gran idea y la apoyo totalmente. (Acuerdo total)
- Tengo algunas reservas, pero la apoyaré. (Apoyo con reservas)
- Tengo serias reservas, pero puedo aceptarla. (Aceptación)
- Tengo objeciones, pero puedo vivir con ello. (Tolerancia)
- No lo puedo apoyar, pero no impediré que el grupo lo lleve adelante. (Retirada)

Además, hay la opción del “veto”, que significa que no hay consenso.

Con mucha experiencia el consenso se convierte en algo bastante fácil y “natural”, pero especialmente al inicio o si el tema es mas complejo o mas conflictivo puede tener sentido seguir un proceso del consenso para llegar a un acuerdo. Hay varias versiones de un esquema, y tampoco es necesario seguirlo exactamente – el esquema solamente sirve como guía para la toma de decisiones por consenso. Los pasos relevantes son

1. Reunir toda la información necesaria sobre el tema

Es importante que tenemos la información necesaria para una decisión. En muchos casos no es posible conseguir toda la información que nos gustaría tener, por falta de tiempo, o por otras razones (acceso limitado, etc). No obstante, es importante hacer transparente que información tenemos, y en que parte tenemos que basar nuestra decisión en suposiciones (y si todxs comparten las mismas suposiciones).

2. Definir la pregunta sobre que hay que tomar una decisión

Este parte a veces es difícil, y no hacerlo puede causar muchos problemas en el momento de la toma de una decisión. Cuales son las preguntas claves sobre quienes tenemos que decidir?

3. Debate

El debate al inicio sirve para el intercambio de primeras ideas, preguntas, preocupaciones etc. Es altamente importante que nos escuchamos – especialmente a las preocupaciones – y que tomamos en cuenta la opinión y las preocupaciones de cada unx. Despues de un debate inicial (y muy abierto) pasamos al siguiente paso:

4. Hacer propuestas

Probablemente al inicio surgen varias propuestas, y hay que ver si es posible modificar y combinar las propuestas iniciales, especialmente para tomar en cuenta todas las opiniones y preocupaciones.

5. Debatir la(s) propuesta(s)

En este paso nos centramos en las ventajas y desventajas de las propuestas, con la idea de eliminar algunas, combinar y/o modificar otras para incorporar más preocupaciones y opiniones. Muchas veces tiene sentido hacer una rueda, para que todas las personas tengan la oportunidad de expresar su posición (y mejor si lo pueden hacer brevemente sin demasiadas repeticiones).

6. Enmendar/cambiar la propuesta

De la rueda o de las contribuciones de cada una surge una propuesta que posiblemente sirve para un consenso.

7. Test del grado del consenso

Es importante hacer una prueba del consenso – una prueba durante la cual cada persona puede expresar su posicionamiento según las posturas posibles del consenso (Acuerdo, apoyo con reservas, aceptación, tolerancia, retirada, veto). Si no hay tolerancia, retirada, ni veto, posiblemente es posible incorporar unos pequeños cambios para satisfacer las reservas que causan la aceptación y el acuerdo con reservas. Si hay bastante gente que no está de acuerdo, probablemente hay que volver al paso 3 del debate, para que surjan nuevas propuestas.

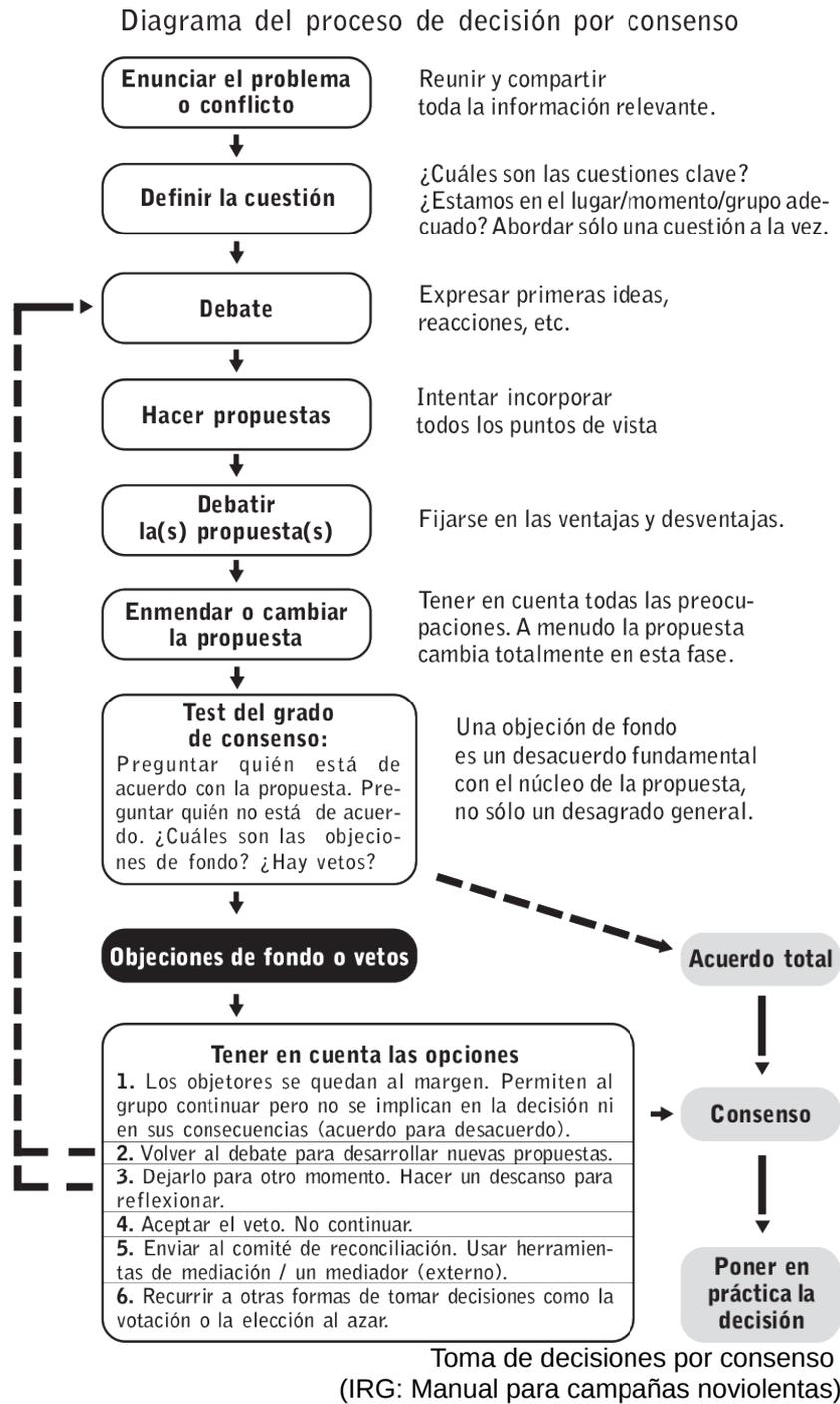
8. Consenso

Con las modificaciones hechas el grupo llega a un consenso.

Especialmente en grupos que no tienen mucha experiencia con el consenso – y que no han pensado que realmente significa utilizar el consenso – pasa a veces que hay muchos vetos. No obstante, un veto es algo muy serio, y significaría que la decisión, si el colectivo la tomaría, violaría valores éticos de la persona que utiliza el veto. Si muchas personas utilizan un veto para bloquear una decisión, este puede tener varias razones:

- Las personas no han modificado su pensamiento, y el consenso se utiliza como una técnica, sin un cambio de la perspectiva: no se trata de imponer su opinión, de ganar, sino de llegar a la mejor decisión para todos. Sin este cambio, se puede utilizar el veto como una herramienta para ejercer poder (bloquear una decisión que no se gusta, aunque no viola valores éticos).
- Existen diferencias graves sobre preguntas centrales relacionadas con la ideología o los valores éticos del colectivo, que pone en duda si existe una base para la toma de decisiones por consenso.
- Existe una falta de confianza mutua, que hace difícil escucharse y confiar en las otras personas que forman parte del colectivo. Este también hace difícil confiar en el colectivo y optar por la retirada en vez de un veto.

Estos posibles problemas no significan que el tema de decisiones por consenso es necesariamente difícil. No lo es. Pero es importante hablar sobre qué significa el consenso, y por qué el colectivo quiere tomar las decisiones por consenso. Es importante cambiar la perspectiva y la actitud en relación con el poder y la toma de decisiones – y entonces el consenso se convertiría en algo muy cómodo y fácil que además fortalece el compromiso y la cohesión del colectivo.



Consenso en colectivos grandes (o movimientos sociales)

El consenso no solamente funciona en colectivos mas o menos pequeños, sino también se han utilizado en colectivos de miles de personas durante acciones noviolentas. Además, el consenso puede funcionar al nivel de sociedades – desde pueblos hasta niveles mas amplios (para no decir “estados”).

Es obvio que para colectivos grandes no se puede desarrollar un consenso en una asamblea gigante. Entonces, la clave para tomar decisiones por consenso en un grupo grande es reducir el problema al caso en el que el consenso sí que es posible: dividir el grupo grande en grupos pequeños.

En los grupos pequeños:

- es posible el diálogo
- tienen lugar los debates
- presentan sus conclusiones claras y ordenadas al resto de los grupos

El procedimiento para el consenso en grupos grandes usa la estructura del **consejo de portavoces**.

Este consejo de portavoces sirve como órgano de coordinación de los grupos pequeños – grupos de afinidad o grupos de base. Cada grupo envía una persona como portavoz o representante al consejo de portavoces, normalmente con un mandato imperativo, es decir la persona portavoz representa el espectro de opiniones del grupo, y no su opinión personal. Entonces, en el Consejo de Portavoces:

- se coordina todo el proceso del consenso,
- se intercambian las conclusiones de y las opciones que pueden aceptar los grupos de base,
- se toman las decisiones o mejor dicho: se desarrollan el consenso.

La combinación de **grupos de afinidad** y de **consejo de portavoces** hace posible que:

- todo el mundo se entere de los resultados y conclusiones sin estar presente en los debates
- las buenas ideas y los argumentos importantes de un GA llegan a los demás GA a través del CP
- se puede reflexionar sobre un mayor número de sugerencias porque el grupo grande no está ocupado escuchando a cada persona.

Se adaptan un poco el proceso de la toma de decisiones por consenso para incluir este nivel añadido del consejo de portavoces. Aunque el consejo de portavoces puede consistir de mas personas que un grupo de afinidad o base – es un órgano de coordinación donde se hacen menos debates profundas – es importante que permite la comunicación directa a la participación activa de todxs lxs portavoces.

En grupos muy grandes es posible añadir ya mas niveles – un primer nivel de un consejo de portavoces envía su portavoz a otro consejo de portavoces, y hasta muchos mas niveles.

Mas información sobre el funcionamiento y procedimiento del consenso con un consejo de portavoces se puede encontrar en: *Técnicas para tomar decisiones por consenso en grupos grandes: el método del consejo de portavoces*, <http://www.wri-irg.org/es/node/10795>

Consenso por correo electrónico

En redes que trabajan por consenso, a veces es necesario tomar decisiones entre reuniones o asambleas, por ejemplo por que se trata de un cosa urgente. Principalmente el modelo de toma de decisiones por consenso por correo electrónico funciona de la misma forma que durante una asamblea o reunión. En la toma de decisiones por consenso por correo electrónico tanto el papel de una persona dinamizadora como la disciplina en las respuestas son muy importantes.

Probablemente hay que definir una **cuota mínima** de respuestas. Un consenso por silencio no es una buena practica.

1. Criterios: ¿cuando es necesario la toma de una decisión consensual por correo electrónico?

Antes de empezar con un proceso de la toma de una decisión, es importante definir los criterios cuando es posible tomar una decisión de esta manera. Hay dos criterios básicos:

- **La decisión es urgente:** Significa no es posible o deseable esperar hasta la próxima reunión/asamblea. El parte "posible" probablemente depende de factores objetivos, fuera de la influencia del grupo: hay que confirmar una reserva, hay que pagar algo, etc. El parte "deseable" es mas complejo, y hay que definir antes en que caso lo queremos hacer. Por ejemplo, queremos que podemos responder como red con un comunicado de prensa común a desarrollos políticos, entre reuniones/asambleas? Queremos que podemos firmar convocatorias, denuncias, etc como red entre reuniones/asambleas?

- **La decisión es importante:** Hay cosas urgentes que requieren una decisión, y las consecuencias negativas si no tomamos una reunión pueden ser "grave". Entonces tomar una decisión es importante. Probablemente son mas temas "practicas", como reservas de espacios para reuniones, etc. También pueden ser cosas políticas, como la llegada de una amenaza en forma de una multa/un proceso jurídico, a que hay que responder.

Si la decisión no es urgente y tampoco importante, no es necesario tomar una decisión por correo electrónico.

Normalmente es mejor limitar la toma de decisiones por correo electrónico a preguntas relacionadas con la implementación de decisiones de asambleas/reuniones. Significa no vamos a desarrollar una nueva campana o declaración ideológica por correo electrónico, pero solamente vamos a decidir sobre temas menores en relación con una campana, u otras actividades.

Si no es posible llegar a un acuerdo, no se toma una decisión. Entonces, hay que esperar hasta la próxima asamblea/reunión.

2. El proceso del consenso por correo electrónico

Por que no nos vemos, y no podemos interactuar como durante una reunión presencial, son muy importantes el papel de la dinamización y la disciplina de todxs en responder.

Dinamización

Al primero hay que decidir quien esta la persona o el grupo responsable de la dinamización. Principalmente hay dos opciones:

- cada asamblea/reunión apodera un equipo responsable de dinamización de decisiones entre asambleas; o
- el grupo/la persona que lanza la pregunta sobre que hay que tomar una decisión es la persona/el grupo responsable.

Es la responsabilidad de la dinamización mover el proceso: formular la pregunta de forma muy clara, formular una propuesta para el consenso, ser atento de las respuestas y argumentos, modificar la propuesta, hacer la prueba del consenso y cerrar el proceso con un correo que afirmar la decisión tomada.

Disciplina

Parte de la disciplina es que en sus respuestas los grupos/las personas indican su posicionamiento según las cinco opciones de posturas consensuales. Por ejemplo, si hay una pregunta, y unas opciones para la decisión, es importante señalar en relación a cada opción si la respuesta es “acuerdo total”, “apoyo”, “aceptación”, “tolerancia” o “retirada”, o si hay la posibilidad de un veto. Este apoya a la dinamización eliminar propuestas y/o modificar las propuestas para llegar a un consenso.

Los pasos prácticos son muy similar al proceso presencial:

1. El problema, o la decisión a tomar, se define y se le pone un nombre.

En caso de preguntas fáciles/prácticas probablemente este paso no requiere un debate. La persona dinamizadora (o el grupo dinamizador) tiene que definir el problema de forma muy clara, e incluir toda la información necesaria para que todos pueden tomar una decisión informada.

Si se trata de un tema un poco más complejo, es posible que se requieren unos correos para clarificar el tema. Es importante que al fin la persona dinamizadora hace un resumen y pone el problema en una frase clara.

En cualquier caso, es importante incluir un calendario, que incluye:

- la fecha hasta cuando se tiene que tomar una decisión,
- las fechas de los pasos intermedios: lluvia de ideas, preguntas y debate (2), posicionamiento en relación con las propuestas y debate (3, 4), prueba de consenso (7), etc.

2. Colección de ideas sobre posibles soluciones, preguntas, y discusión

A veces no es necesario, pero realmente no hay muchas opciones (confirmamos la reserva o no?). Pero a veces es importante desarrollar propuestas. Entonces es importante tomar un poco de tiempo para este paso.

3. Exponer la propuesta o selección de propuestas para que todo el mundo lo tenga claro. (A veces puede ayudar dividirse en pequeños subgrupos para escribir cada propuesta clara y sucintamente).

En un momento, la persona dinamizadora tiene que formular una o unas propuestas como resultado de la discusión por correo electrónico, y enviar un correo con la(s) propuesta(s) pidiendo a todos que se posicionan según las posturas del consenso. Es importante incluir una fecha hasta cuando es necesario una respuesta.

4. Discutid los pros y contras de cada propuesta, y aseguraos de que cada persona tiene la oportunidad de contribuir.

En las respuestas es importante la disciplina (véase arriba): indicar su posicionamiento y su propuesta favorita, y las objeciones importantes o menores en relación con las otras propuestas (si hay más que una). Este es importante para que la persona dinamizadora puede identificar que argumentos son objeciones importantes, y que argumentos son de menor importancia (y son más para indicar la preferencia), y puede eliminar propuestas o desarrollar una nueva propuesta, si es necesario.

5. Si hay una objeción importante, volved al apartado 3.

Es el papel de la persona dinamizadora modificar la(s) propuestas para incorporar objeciones importantes.

6. Si no hay objeciones importantes, exponer las decisiones y probar el acuerdo.

Otra vez es el papel de la persona dinamizadora en un correo exponer la decisión sobre que hay que hacer la prueba del acuerdo, e incluir las objeciones menores. Otra vez es importante incluir una fecha final hasta cuando es posible objetar.

7. Averiguad si hay consenso.

Por último, la persona dinamizadora va a hacer un resumen del proceso y de la decisión tomada, incluyendo las objeciones menores, como acta del proceso de la decisión.

3. Unas cosas útiles

Hay unas cosas útiles en relación con el uso del correo electrónico, que pueden facilitar el proceso:

- La persona dinamizadora empieza el debate con un asunto claro, que incluye que hay que tomar una decisión. Por ejemplo: decisión sobre ... Es mejor si lo hace en un correo electrónico nuevo, y no en una respuesta a otro correo.
- Las respuestas se hacen de forma de respuesta a este correo, o a otro correo de respuesta a este correo.
- Cuando la persona dinamizadora hace un resumen y una nueva propuesta (un nuevo paso), lo hace otra vez en un correo nuevo, que cierra el paso anterior. Hay que incluir que hay una(s) propuesta(s), una prueba de consenso etc en el asunto del mensaje. Desde entonces, todos responden solamente a este correo y sus respuestas.
- El último correo (el acta de la decisión) otra vez se hace como un nuevo correo, con un asunto claro (Acta de la decisión sobre ...).

4.4 Liderazgo y representación

“En una situación en la que la policía antidisturbios ha bajado de sus vehículos – lo crucial es el liderazgo. Alguien tiene que romper el miedo, mantenerse firme y crear tranquilidad entre otros. Este es liderazgo. Algunas personas pueden superar su miedo – cuando hay una persona que lo hace otras pueden seguir – son unas de las cosas claves para romper el pánico de una multitud de personas.”

Participante en el simposio *“Nonviolent Movements and the Barrier of Fear”* en la Coventry University, UK en abril de 2012, organizado por el *Centre for Peace and Reconciliation Studies* y el *International Centre for Nonviolent Conflict*.

En muchos colectivos de movimientos sociales, el tema del liderazgo es un tema muy difícil que causa muchos conflictos. Realmente, estos conflictos muchas veces surgen de un mal entendimiento del liderazgo. Liderazgo no es lo mismo que “líderes”. El liderazgo es una *“habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”*¹⁷⁰. Liderazgo existe en casi todos los grupos y se produce por las interacciones e intercambios entre las personas miembro del grupo. Como dice Jordi Calvo Rufanges, *“los movimientos sociales (...) funcionan gracias al liderazgo de pocos o muchos, dependiendo del momento, que carecen de una estructura claramente definida y donde se apuesta principalmente por la horizontalidad.”*¹⁷¹

El liderazgo es una actitud y puede ser en un momento, y además colectiva. En contrario, “líderes” (y mayoritariamente son masculinos) son personas, individuos. Es cierto que existen personas que por su carisma, por sus ideas o su habilidad de presentar ideas ejercen un liderazgo casi continuo, y se convierten en “líderes”, con consecuencias potencialmente peligrosas para el colectivo y la persona. Una consecuencia de “líderes” dentro de un colectivo es normalmente el desarrollo de jerarquías ocultas (o abiertas), que ponen en riesgo su funcionamiento como colectivo, limitan la democracia interna y la participación de todas las personas miembros – el colectivo deja de ser una organización *empoderando* y se convierte en un instrumento del poder de la persona “líder”.

Mientras rechazamos (o lo hacen muchos de nosotros) “líderes” como individuos, cada colectivo, red, o movimiento social necesita liderazgo. No nos faltan líderes, pero si muchas veces nos falta liderazgo.

Cualquiera acción que ayuda al colectivo organizarse y pasar a la acción de puede concebir como una función del liderazgo, y por eso existe una multitud de conductas de liderazgo, por ejemplo:

- Convocar encuentros
- Componer el grupo

¹⁷⁰ Robbins, S.: *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México. Séptima Edición, 1996

¹⁷¹ Jordi Calvo Rufanges: *Sobre liderazgo en los movimientos*. Publico.es, 20 de febrero de 2009, <http://blogs.publico.es/altermundista/52/sobre-liderazgo-en-los-movimientos/>

- Proponer (con algún éxito) acciones o proyectos
- Hacer tomar decisiones
- Validar las decisiones
- Hacer juicios sobre las propuestas de otros
- Reforzar o castigar las conductas de otros
- Vetar decisiones
- Diseñar los puntos de las reuniones
- Coordinar las reuniones
- Resolver problemas
- Modificar la estructura del grupo
- Asignar tareas
- Motivar a las personas en los objetivos del grupo
- Crear cultura del grupo
- Representar al grupo

(adaptado de: Fernando Cembranos y José Ángel Medina: Grupos inteligentes, Editorial Popular, 2014)

En un “grupo inteligente” hacen falta múltiples liderazgos, por que no en todos los momentos el colectivo necesita los mismos tipos de liderazgos. Ejemplos son:

- **El grupo sabe pero no quiere**, por ejemplo por desmotivación o falta de confianza. En esta situación un liderazgo eficaz tiene que facilitar al grupo participación, apoyo, colaboración y refuerzo. Harían falta, sobre todo, habilidades socio-emocionales.
- **El grupo no sabe pero si quiere**, por que al grupo falta habilidad y confianza en si mismo. En este caso hace falta un empoderamiento del grupo, reforzar la disposición positiva a hacer, explicar, clarificar, proveer soluciones para tareas específicas. El tipo de liderazgo depende mucho de la situación y del tiempo: la persuasión (en situaciones específicas en las que no hay tiempo, y hay que actuar) o utilizar herramientas para que el grupo desarrolle su conocimiento, para que el grupo no solamente quiere, sino además sabe.
- **El grupo sabe y quiere**. Hablamos de un colectivo tanto empoderando como empoderado. El liderazgo es mas del tipo de la delegación, coordinación, conceder autonomía, confiar, orientar, sugerir y reforzar los logros.
- **El grupo no sabe y no quiere** por que hay inseguridad y desmotivación. El liderazgo necesario sería guiar y dirigir el grupo, a veces dando instrucciones claras y específicas, o mejor facilitar un proceso colectivo para que el grupo puede empoderarse y desarrollarse.

(adaptado de: NovAct: Manual para las formaciones en Noviolencia y Transformación Social)

Para que el liderazgo necesario (y colectivo) no se convierte en la propiedad de una persona líder, es importante guardarnos de actitudes que pueden crear líderes. El Grupo Tortuga señala algunas de las actitudes que denotan la presencia de un liderazgo ejercido de forma irresponsable e inmadura. Lo que sigue son algunos de los problemas de los que tenemos que tomar conciencia: son actitudes que observamos en nuestros grupos y que debemos intentar evitar:

- Acaparar la escena: hablando demasiado tiempo y demasiado alto, en ocasiones con gesticulación excesiva.
- Solucionar los problemas: dando continuamente soluciones y respuestas a todas las cuestiones que surgen antes de que otros hayan tenido oportunidad de contribuir.
- Sentar cátedra: dando las propias opiniones como la última palabra en la discusión, frecuentemente

agravándolo con la postura del cuerpo y el tono de voz.

- Repetitivo: decir de otra manera lo que otr@ acaba de decir de forma totalmente clara.
- Llamar la atención: usar toda clase de dramatismos para ser el centro de la atención.
- Aires de superioridad: "yo antes pensaba también así, pero ahora...". "¿Cómo es posible que digas que..."
- No saber escuchar ni escucharse: formular respuestas tras las primeras frases de otr@s sin escuchar nada más. Intervenir rápidamente a la primera pausa realizada.
- Inflexibilidad: obstaculizar la toma de decisiones, alegando no estar de acuerdo hasta en los más mínimos detalles.
- Evitar sentimientos: intelectualizar, refugiarse en la pasividad o hacer chistes cuando es el momento de expresar sentimientos personales.
- Querer estar presente en todo: asumir tareas antes de que otr@s hayan tenido oportunidad de ofrecerse.¹⁷²

Si existe un desequilibrio del liderazgo, es importante corregirlo. Como explican José Luis Fernández Casadevante y Nacho García Pedraza, los autores de un manual del *Instituto Internacional para la NoViolencia Activa – NOVACT*: *"Una estrategia recurrente en muchos grupos para aumentar el liderazgo múltiple ha sido que la persona que más liderazgo ejerce baje su actividad. Esta es una estrategia raramente exitosa, ya que lo que se suele generar es que las tareas que ejercía esa persona se queden sin hacer, sin cambiar sustancialmente la implicación del resto."*

Que hace falta es el empoderamiento de las personas que forman el grupo, por eso, como dice el manual de NovAct, *"es mucho más inteligente que quien más lidere potencie los liderazgos del resto, dándoles espacio ayudando a la creación de un liderazgo multiplicador, incluso aunque esto implique un incremento de su liderazgo también. El liderazgo no es una suma cero, sino que todo el mundo puede aumentar su contribución."*¹⁷³

Relacionado con el tema del liderazgo, pero al mismo tiempo distinto, es el tema de la representación, por ejemplo quien representa a un colectivo o a un movimiento en los medios, en reuniones con autoridades, etc. La representación es una conducta específica de liderazgo, y por su visibilidad pública es importante designar esa tarea conscientemente. Quien representa a un colectivo o movimiento influye mucho como "el público" o una autoridad percibe el colectivo o movimiento. Por ejemplo, si un colectivo lgbtiq elige como portavoces solamente hombres con apariencia masculina y mujeres "butch", señala como quiere que el público percibe personas gays o lesbianas. Si un colectivo ecologista elige personas mayores de la clase media como portavoces, también señala algo sobre el colectivo.

Un argumento muchas veces es que la persona que representa a un colectivo o movimiento debería ser una persona "respetable". Y posiblemente elegir una persona "respetable" puede ayudar en el acceso a los medios – pero con un precio: el colectivo reafirma lo que la sociedad considera "respetable", contribuyendo al mantenimiento de las normas injustas de la sociedad. No hay respuestas simples a este problema – por eso es importante reflexionar por que se eligen a una persona como portavoz, con que criterios. Otra medida útil es cambiar las "caras visibles" frecuentemente, que da la posibilidad de visibilizar la diversidad del colectivo o movimiento.

Además, las "caras públicas" de un movimiento pueden convertirse en más que portavoces – pueden asumir posiciones de poder, por la influencia que obtienen a través de su acceso a los medios. Por eso, algunos movimientos recientes intentaron no asignar la tarea de la representación. No obstante, esta "solución" causa otros problemas. Si un colectivo o movimiento no provee portavoces, los medios van a elegir a quien consideran como representante o portavoz del movimiento, que da mucho menos control al colectivo o movimiento.

172 Grupo Tortuga: Recursos para dar un Taller de Asamblearismo y Toma de Decisiones por Consenso, diciembre de 2005, <http://www.grupotortuga.com/Recursos-para-dar-un-Taller-de.2634>

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

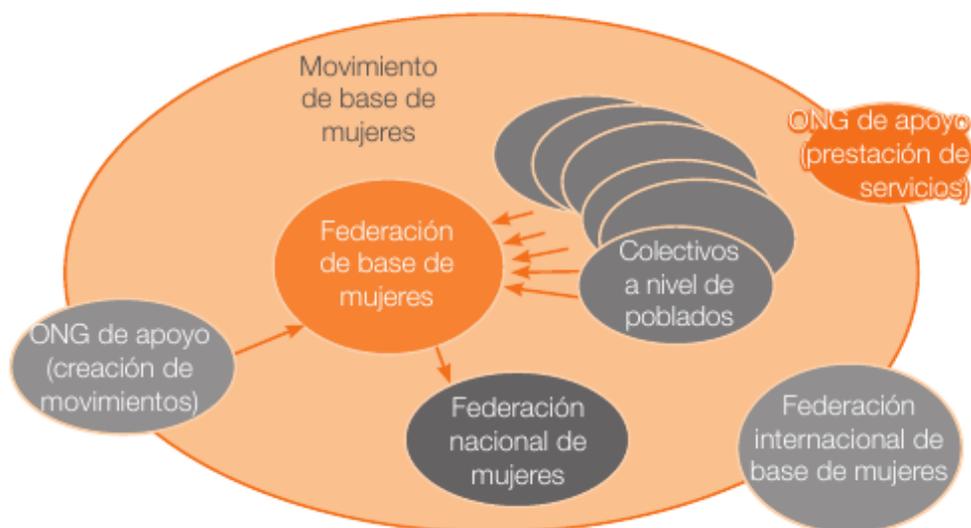
4.5 Estructuras para movimientos

Hablar de estructuras para *movimientos* es difícil. Movimientos sociales, por su definición, no tienen estructuras claras, ni tienen socios o miembros – ni individuales ni organizaciones. Pero al mismo tiempo sí son individuos y organizaciones – una multitud de organizaciones – que forman movimientos.

No obstante, las organizaciones, aunque no son movimientos, “*desempeñan roles fundamentales en su construcción y como estructuras organizativas dentro de ellos*”¹⁷⁴, pero finalmente los movimientos representan algo más grande y más amplio que las organizaciones¹⁷⁵.

No obstante, nadie puede definir exactamente quien forma parte de un movimiento y quien no. Los márgenes de un movimiento no son claramente definidos, aunque a veces unas organizaciones o coaliciones dentro de un movimiento pretenden que ellas sí saben quien forma parte del movimiento y quien no – y que son ellas que representan el movimiento (por ejemplo, la *Stop the War Coalition* en el Reino Unido pretendió que representaba al movimiento anti-guerra durante los años 2001-2010).

Fig.3: Movimientos y organizaciones: Un enfoque de relación



Fuente: Batliwala, Srilatha: *Cambiando su mundo: Conceptos y prácticas de los movimientos de mujeres*, 2a. edición. Toronto: Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID), <http://www.awid.org/es/publicaciones/cambiando-el-mundo-estudios-de-caso-sobre-conceptos-y-practicas-de-los-movimientos-de>, pagina 24

Aunque es imposible una estructura *del* movimiento, si existen muchas veces estructuras dentro de un movimiento, estructuras más o menos representativas del movimiento. En unos movimientos existen asambleas o encuentros, organizados por redes o coaliciones dentro del movimiento, para coordinar actividades o discutir/decidir estrategias o campañas. A veces se forman un comité o una comisión de coordinación, para organizar manifestaciones o acciones específicas, o de duración más larga para la representación “del movimiento”. En el mejor caso, esas asambleas, encuentros, comités o comisiones tienen un apoyo muy amplio dentro del movimiento, y aunque no representan todo el movimiento, sí representan una gran mayoría de las corrientes del movimiento. Este fue el caso por el ejemplo en el movimiento pacifista de Alemania de los años 1980-1990, que tenía un “Comité de Coordinación del Movimiento por la Paz” (Koordinationsausschuss der Friedensbewegung) con participación desde el anarquismo pacifista hasta organizaciones socialdemócratas. En otros casos, hay varios encuentros o coordinaciones que cuentan con el apoyo de una parte del movimiento, y en el peor caso compiten entre sí mismo. Y en muchos movimientos no existe ninguna coalición que pretende que representa a todo el

174 Batliwala, Srilatha: *Cambiando su mundo: Conceptos y prácticas de los movimientos de mujeres*, 2a. edición. Toronto: Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID), <http://www.awid.org/es/publicaciones/cambiando-el-mundo-estudios-de-caso-sobre-conceptos-y-practicas-de-los-movimientos-de>

175 Jessica Horn: *Género y movimientos sociales. Informe general*. Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, Londres, 2013, http://www.anacaonas.net/movimientos_informe_bridge

movimiento, y solamente existe una comunicación o coordinación informal entre varias coaliciones, redes, y/u organizaciones.

En lo siguiente voy a explorar unas formas de organizarse para organizaciones, coaliciones o redes dentro de un movimiento, y no pretendo que serian formas para organizar **un** movimiento. En cualquier movimiento existen varias formas de organizarse y coordinarse en paralelo.

4.5.1 La organización: nos organizamos a niveles geográficos mas grandes

Aunque nuestros colectivos al nivel local forman la base de nuestras luchas, la gran mayoría de nuestros problemas no se van a solucionar al nivel local. O, mejor dicho, existen fuerzas a otros niveles – provincial, de la comunicad autónoma, estatal, europea, y hasta internacional, que impiden que se solucionan el problema al nivel local. Por eso, es importante que nuestros movimientos se organizan y se coordinan también a esos niveles, sin que se pierden su base local.

Nuestras organizaciones son partes importantes de los movimientos sociales. Las organizaciones sirven para dar constancia y estructura a nuestro trabajo a un otro nivel geográfico (por ejemplo: estatal). Además, sirven para compartir recursos, debatir y coordinar nuestro posicionamiento político, y para darnos mas fuerza. Es importante tener claro que nuestra organización al nivel estatal (o a otro nivel) no es lo mismo que el movimiento. Es mas probable que representa una corriente del movimiento – por ejemplo la *Alternativa Antimilitarista – MOC* es una organización entre varias del movimiento antimilitarista.

Existen principalmente dos formas como se puede organizar una organización:

- La *federación* de colectivos. En este caso los colectivos locales miembros de la federación envían representantes a una asamblea de la federación (o un consejo de portavoces) para coordinarse y/o para decisiones al nivel de la federación. No obstante, las decisiones solamente son decisivas para la federación, y no para los colectivos miembros. Los colectivos locales mantienen su autonomía, y toman sus propias decisiones. La federación no tiene ningún poder para forzar a un colectivo local que implementa una decisión de la federación.

La federación es la forma mas democrática de organizarse. Su ventaja es que sus estructuras impiden el desarrollo de un poder a un nivel central. Las decisiones se toman de forma asamblearia o a través de un consejo de portavoces, que permite una participación de los colectivos locales en la toma de decisiones.

La desventaja es que es muy difícil para una federación reaccionar rápidamente – antes de una decisión los colectivos locales tienen que desarrollar sus opiniones, que luego se coordinan. No obstante, los colectivos locales si tienen la capacidad de reaccionar y actuar rápidamente.

- Una *organización única*: en una organización, por ejemplo al nivel estatal, existen unas normas para toda la organización. Los grupos locales de la organización solamente pueden trabajar y tomar sus decisiones según las normas establecidas al nivel estatal – su autonomía es limitada. Normalmente son las normas al nivel estatal que establecen el grado de la autonomía de los grupos locales, y los limites, y la manera en la que los grupos locales (o sus socixs) pueden participar en la toma de decisiones al nivel estatal (o a otros niveles geográficos): envío de representantes a un gremio de coordinación (o ejecutivo), votación para un gremio ejecutivo.

En una organización, muchas veces las personas se suman como socixs a la asociación al nivel estatal, y lxs socixs de una provincia o de un municipio forman – en la teoría – el grupo local de la organización. No obstante, en la realidad solamente un parte mas o menos grande de lxs socixs de un nivel geográfico participa activamente en el grupo que responde a ese nivel.

Una organización puede ser mas o menos democrática. Unas organizaciones intentan acercarse en sus normas internas al funcionamiento de una federación, e intentan limitar el poder del “centro” (por ejemplo Ecologistas en Acción). Otras organizaciones dan muy poco poder a los grupos locales, y concentran la toma de casi todas las decisiones relevantes en el nivel estatal (por ejemplo Greenpeace).

La ventaja de una asociación es que normalmente puede reaccionar mas rápidamente. Además, muchas veces existe mas unidad, que puede aumentar la visibilidad de la asociación como una organización. La desventaja principal es que limite la participación del nivel local en la organización, especialmente en la toma de decisiones (eso depende mucho de las normas internas).

Otra desventaja importante es que existe un riesgo de conflictos del poder dentro de la organización, especialmente sobre el control de la asociación y sus recursos.

Desde la perspectiva del empoderamiento, la federación cumple más características de una organización *empoderando*, por que hace más fácil la participación y limite el poder. No obstante, pueden existir condiciones que hacen necesario una toma de decisiones más rápida, o por otras razones es mejor organizarse en forma de una asociación. Si este es el caso, es recomendable acercarse lo más posible a la federación, dar pocos límites a los grupos locales y maximizar su participación en el nivel estatal, para mantener la mayoría de las características de una organización *empoderando*.

Es importante que la forma de organizarse sirve para las estrategias elegidas, y que coincide con la ética y los valores de la organización. Una federación no es la mejor forma para sacar muchos comunicados de prensa rápidamente, y si eso es central para el funcionamiento de la estrategia elegida, sería importante implementar mecanismos que lo hacen posible – o cambiar la estrategia (véase 5. Organizaciones empoderado). Al revés, una federación tiene muchas ventajas en una estrategia principalmente basada en la desobediencia civil, por que promueve el empoderamiento mucho más – algo muy necesario para el desarrollo de desobediencia civil.

No he incluido una forma de organizarse: el partido. Aunque partidos se involucran a veces en movimientos sociales, no veo la forma del partido como una forma de organización de movimientos sociales. Partidos tienen como objetivo principal la toma del poder del estado – un objetivo distinto de los objetivos de los movimientos sociales. Su participación en los movimientos sociales muchas veces es parte de su estrategia de la toma del poder, y los objetivos electorales y las estrategias del poder van encima de los objetivos de los movimientos sociales. La relación entre partidos y movimientos sociales es complejo, y parte del tema de las estrategias para movimientos.

En lo siguiente exploramos varias formas como colectivos que forman parte de un movimiento social – tanto al nivel local como al nivel nacional y hasta el nivel internacional – pueden coordinarse y aumentar su eficiencia.

4.5.2 Redes: intercambio de información y coordinación

En una red lo más importante es el intercambio de información. Existen redes con un “centro” que recibe y difunde la información, y otras redes con varios nodos interconectados, y flujos de información entre los nodos, sin un centro, y además hay formas híbridas, con un centro y nodos que comparten información.

Redes funcionan mejor si existe un propósito claro por que existe la red, y que debería hacer. Crear redes para que hay red muchas veces no funciona – no es posible sostener la red después de un entusiasmo inicial – y tampoco tiene mucho sentido.

Principalmente hay dos propósitos interrelacionados para redes:

- el **intercambio de información** sobre un tema específico, para que los colectivos que pertenecen a la red pueden trabajar mejor;
- la **coordinación de actividades**, por ejemplo días de acciones descentralizadas, de acciones conjuntas, o de campañas.

Una red que funciona bien tiene comunicación en varias direcciones, y no solamente desde un centro (o de pocos nodos) al resto de la red. Este muchas veces no es fácil sostener, y funciona mejor si se desarrollan relaciones al nivel personal entre las personas (de los colectivos) que forman la red. Además, mantener una red significa un esfuerzo – no es algo que se mantiene por si mismo, casi automáticamente. Muchas veces dependen de la iniciativa de unos colectivos o unas personas para mantener una red, y cuando falta esa iniciativa, la actividad de la red baja, o muere.

Lanzar iniciativas en una red no significa solamente lanzar sus propias ideas, sino escuchar a la red, entender las necesidades de los colectivos miembros, y desarrollar iniciativas basadas en lo que ya hay en la red, pero no expresado. Este rol del mantenimiento de la red es más importante en redes que quieren coordinar actividades que en redes que se limitan al intercambio de información.

Tomar iniciativa en una red (una forma del “liderazgo” - véase 4.4) puede convertirse en una posición poderosa. Por eso, puede ser útil formalizar distintos roles dentro de una red – como el rol del mantenimiento de la red. Es más fácil controlar roles formalizados (o al menos hecho explícitos) que roles informales.

La ventaja de redes es que son muy flexibles, y mucho más difícil reprimir por las autoridades, especialmente redes sin centro que organizaciones.

4.5.3 Plataformas o coaliciones: hablar con una sola voz

Plataformas, alianzas o coaliciones son básicamente distintas palabras para lo mismo: un agrupamiento de colectivos u organizaciones que unen su fuerzas para lograr un objetivo común, y muchas veces un objetivo limitado. Es decir, los colectivos u organizaciones que forman una plataforma no tienen que compartir una visión común, sino solamente un objetivo común que puede ser parte de varias visiones o perspectivas ideológicas.

Nella Van Dyke y Holly J. McCammon definen plataformas (o coaliciones) en la manera siguiente:

“Al nivel más básico se puede decir que una coalición existe siempre cuando dos o más organizaciones de movimientos sociales trabajan juntas en una tarea común. Así, una coalición puede tener una gama desde una colaboración simple entre dos organizaciones del movimiento hasta una compleja red de muchas organizaciones de movimientos sociales. Los miembros de una coalición podrían trabajar juntas en un solo proyecto, o podrían formar una alianza al más largo plazo y colaborar en varias actividades a lo largo del tiempo. (...) Muchas coaliciones se crean para trabajar sobre un tema específico, y cuando las actividades en el tema disminuyen la estructura de la coalición disuelve.”¹⁷⁶

Muchas coaliciones se forman en una de dos situaciones: cuando **existe una amenaza** (por ejemplo las varias plataformas *No Somos Delito* en contra de las Leyes Mordaza en el Estado español en 2014/15), o cuando **existen ideologías, valores o identidades similares y/o un objetivo común** entre las organizaciones.

Además de estas dos factores que favorecen la formación de coaliciones, hay otros factores útiles:

- La existencia de **oportunidades políticas** que hacen más probable un éxito si las distintas organizaciones de un movimiento unen su fuerzas;
- La **abundancia de recursos** – recursos humanos o económicos – de las organizaciones o colectivos del movimiento. Aunque a veces también colectivos con escasos recursos forman coaliciones, para unir sus recursos;
- La **preexistencia de relaciones sociales** entre actores en los distintos colectivos u organizaciones, que facilita la confianza entre las organizaciones, y aumenta la eficiencia.

En la mayoría de las coaliciones existe ideologías, valores o identidades compartidas, y existe un objetivo común, y estrategias similares para lograrlo. No obstante, en unos casos excepciones – especialmente de amenazas – grupos con pocas similitudes de ideología o valores forman coaliciones. En estos casos es poco probable que estas coaliciones sigan cuando la amenaza desaparece¹⁷⁷.

Crear una coalición significa mucho trabajo. Por eso es importante tener claro si vale la pena, y pensar en medidas para limitar los retos de una coalición. La siguiente tabla explica unos de los retos y las oportunidades de coaliciones.

Retos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los colectivos y organizaciones tienen agendas y deben invertir tiempo y recursos para 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay pocas organizaciones que por sí solas logran que un cambio social trascienda, sobre

176 Nella Van Dyke y Holly J. McCammon: Introduction: Social Movement Coalition Formation. In: Nella Van Dyke y Holly J. McCammon: *Strategic Alliances. Coalition Building and Social Movements*. University of Minnesota Press, Minneapolis, 2010

177 Holly J. McCammon y Nella Van Dyke: *Applying Qualitative Comparative Analysis to Empirical Studies of Social Movement Coalition Formation*. En: Nella Van Dyke y Holly J. McCammon (ed): *Strategic Alliances. Coalition Building and Social Movements*. University of Minnesota Press, Minneapolis y Londres, 2010

<p>determinar los puntos en común.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en coaliciones requiere recursos. Interactuar con otras organizaciones u otros actores en una coalición puede tomar tiempo y desviar la intención de crear capacidades en la propia organización. • No todos los miembros de una coalición son iguales. Las organizaciones más grandes muchas veces tienen más poder y recursos que se puede traducir en más influencia en la coalición, en la misma proporción de lo que aportan, y los pequeños colectivos pueden sentirse ignorados o utilizados. • Las luchas de poder dentro de una coalición pueden ser desgastantes (tiempo y energía); por eso, la honestidad y la claridad son importantes para generar confianza. • Las coaliciones tienden a discusiones grupales y es natural querer posicionar los diferentes puntos de vista. Esto puede ocasionar que la solución al problema público se plantee de una forma poco entendible para posibles aliados. Esto puede reducir el impacto de la incidencia. • A veces, las personas que toman las decisiones en una coalición equiparan la causa que promueve una coalición con la causa de una sola de las organizaciones que la conforman y de la que son representantes. Por esta razón, es importante que cada organización (sobre todo las más “conocidas”) difundan desde sus plataformas, pero sin dejar de mencionar que es un trabajo conjunto. 	<p>todo cuando tiende a amenazar el estatus quo. En esto radica la importancia de las coaliciones, que dan la oportunidad de obtener la influencia necesaria para hacer cambios que sirvan para la justicia social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las coaliciones generan oportunidades para que líderes y colaboradorxs de las organizaciones aprendan unxs de otrxs. Hay más acceso a información relevante y también más visibilidad, lo que a su vez crea capacidades en las organizaciones y colectivos que participan. • La habilidad para dividirse las áreas con compañerxs competentes alienta el trabajo rápido y eficaz entre las organizaciones. • Los ONG del lobbying se benefician de la habilidad de difundir sus materiales con colectivos de base y les obligan a penetrar sectores distintos a los que normalmente se dirigen (como académicos, o medios de comunicación).
---	---

Adaptado de: Alternativas y Capacidades: *Guía rápida para identificar aliados y hacer coaliciones para incidir en políticas públicas*, 2013, <http://www.alternativasycapacidades.org/AliaidosyCoaliciones>

Para minimizar los retos y maximizar los beneficios es útil:

- **Definir bien claro la forma de la toma de decisiones:** quien participa en la toma de decisiones, hay un quórum – un mínimo de organizaciones de la coalición que tienen que participar en la toma de una decisión? Es preferible la toma de decisiones por consenso, y no por voto (mayoría), al menos cuando se deciden temas importantes (la base ideológica de la coalición, las estrategias principales, la estructura de la coalición);
- **Crear confianza y valorar la diversidad** y la identidad de cada organización o colectivo. Para eso es muy útil si hay relaciones sociales preexistentes cuando se forman la coalición, por que si ya se conocen los colectivos y las personas que representan los colectivos y organizaciones en la coalición, ya existe un cierto nivel de confianza y conocimiento mutuo. Explorar que une los colectivos de la coalición, pero también sobre que temas hay diferencias, y especialmente diferencias ideológicas, es importante para crear la posibilidad de valorar la diversidad y respetar la identidad propia de cada colectivo.
- **Desarrollar un(os) objetivo(s) claro(s) para el trabajo en común**, y estrategias que proveen la oportunidad para que cada colectivo puede participar con sus experiencias y fortalezas.

Cuando unas organizaciones o colectivos se unen en una coalición, los distintas culturas organizativas, los distintos ritmos del trabajo pueden causar problemas y conflictos. Por ejemplo, para un colectivo que toma todas sus decisiones en asambleas semanales puede ser difícil participar activamente en la toma de decisiones urgentes de una coalición que quiere responder a sucesos a través de comunicados de prensa diariamente. Este requiere la confianza del colectivo al resto de la coalición que no van a incluir cosas en un comunicado de prensa que van en contra de los valores del colectivo. Y además un conocimiento y el

respeto del resto de la coalición de los valores centrales del colectivo.

Para el trabajo eficaz de una coalición es imprescindible que hay confianza entre las organizaciones y colectivos parte de la coalición. Sin un mínimo de confianza se va a desarrollar una cultura del control de cualquiera decisión que puede paralizar el trabajo de la coalición.

4.5.4 La coordinación internacional

Al nivel internacional también existen redes y coaliciones, y además de los retos mencionados anteriormente el trabajo internacional tiene sus propios retos.

Unos retos son:

- Las **largas distancias**, que hacen más difícil (y costoso) encontrarse de forma presencial. Aunque es posible sustituir reuniones presenciales por reuniones a través de varias herramientas digitales (voz por internet, salas de chat, etc), que pueden funcionar bastante bien cuando una red o coordinación ya existe, es bastante difícil crear confianza solamente por vía digital. Es casi imprescindible encontrarse, socializar (no solamente durante la parte oficial de una reunión – la parte social es muchas veces la parte más importante) y conocerse para crear la confianza mutua (al menos hasta un nivel básico) para que una red o coordinación internacional puede funcionar y crecer efectivamente.

Como coaliciones o redes al nivel nacional, muchas coaliciones o redes internacionales se forman en base de personas que ya se conocen (al menos un núcleo). Un papel importante en la formación de redes internacionales también tienen encuentros como el *Foro Social Mundial* o *Europeo*, acciones internacionales (como en contra de las cumbres G8, G20, sobre el Cambio Climático, o de la OTAN), o acampadas internacionales (por ejemplo las acampadas “No border”). Proveen un espacio del encuentro que sirve para que activistas de varios países se conocen y desarrollan una confianza mutua, que luego puede servir para crear redes o coordinaciones internacionales.

Aunque los medios de comunicación y las redes sociales sirven para difundir información e inspirar a movimientos en otros países (como pasó con la Plaza Tahir en Egipto que sirvió como inspiración para las acciones en la Plaza Syntagma en Atenas, y ambas para la toma de plazas de lxs indignadxs en el Estado español, y más tarde el movimiento Occupy en Estados Unidos, Reino Unido y en el mundo). Pero eso no es lo mismo como crear redes de verdad (que no es decir que la inspiración por otros movimientos no sería importante – es importantísimo).

- Las **distintas culturas**, tanto las culturas del corriente dominante de los distintos países como las subculturas de los movimientos sociales. Si entendemos como cultura un “conjunto aprendido/adquirido socialmente de tradiciones, estilos de vida y modos pautados y repetidos de pensar, sentir y actuar”¹⁷⁸, es probable que diferencias entre culturas pueden causar un malentendido que luego puede causar conflictos. Es importante reflexionar sobre como nuestras propias culturas nos condicionan, y que muchas cosas se hacen de forma distinta en otras culturas – que no es ni peor ni mejor. A veces son cosas muy simples – las mismas palabras (incluyendo cuando son traducidas) no siempre significan exactamente lo mismo en distintas culturas. Pensamos que hablamos de lo mismo, mientras realmente hablamos de cosas distintas, aunque similares. Pero también hay otros aspectos: como se relacionan distintas generaciones (en algunas culturas no es bien visto crítica a una persona mayor, que puede impedir un debate sincero), como se expresan emociones, o como dar feedback o expresar opiniones divergentes.

En redes o coaliciones internacionales es importante desarrollar un conocimiento y respeto mutuo de las distintas culturas, que requiere que cada persona desarrolla una consciencia de su propia cultura.

- Las **relaciones de poder** que reproducen las relaciones en el sistema de los Estados (Centro → Periferia), o al menos pueden hacerlo. Especialmente en redes o coaliciones internacionales que incluyen países de varios continentes es importante tomar en cuenta los

178 Asunción Vacas Hermida y Juan Carlos Benavente: Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje del español, julio de 2002, <http://www.tierradenadie.de/articulos/intercultura.htm>

privilegios de unxs y las desventajas de otrxs.

- **Acceso a recursos**, un tema muy relacionado con las relaciones de poder. El mejor acceso a recursos por unos “nodos” de la red o coaliciones – principalmente nodos situados en los países mas ricos – puede crear un desequilibrio del poder dentro de la red o coalición (algo que también pasa en redes regionales o nacionales). Un riesgo es crear relaciones de dependencia, en las que las organizaciones o colectivos con menos recursos dependen para su financiación de los colectivos mas ricos, y fundaciones en los países ricos. Este hace difícil una relación equilibrada y un trabajo verdaderamente colectivo.
- Los **idiomas**: el tema de los idiomas es un tema difícil y conflictivo en muchas redes internacionales. Por defecto, muchas redes utilizan el inglés como idioma principal, a veces con otros idiomas secundarios – por razones supuestamente pragmáticas, por que el inglés es un “idioma mundial” y en muchos países el primer idioma extranjero que se aprenden en la educación formal. No obstante, el uso de idioma(s) incluye e excluye, y crea relaciones de poder entre personas que manejan bien el idioma y otras que no tanto.

No hay soluciones fáciles para el problema de idiomas. Y además, incluido cuando todxs hablan el mismo idioma, esto muchas veces no significa que se entienden realmente. Por eso puede ser útil:

- Hablar despacio, de forma mas simple, y claro;
- Clarificar términos claves colectivamente, que significan y como se pueden traducir en los distintos idiomas de cada persona;
- Organizar traducción si es posible, tanto en reuniones como de documentos claves;
- Cambiar a vez y cuando el idioma del trabajo;
- Animar a personas que no se sienten cómodas con el idioma para que se expresen – con traducción si es necesario (muchas veces es mas fácil entender que expresarse en un idioma extranjero)¹⁷⁹.

No obstante los retos, en un mundo cada vez mas globalizado, con problemas al nivel global (el cambio climático!) y relaciones de poder entre los Estados al nivel global, es importante que también los movimientos sociales se conecten y coordinen al nivel global (o regional, o continental – como sea depende del tema). Por ejemplo, es difícil imaginar como se puede luchar en contra de la OTAN en solamente un país. Posiblemente sería posible que ese país saliera de la OTAN, pero para acabar con la OTAN es importante un movimiento antimilitarista al nivel de todos los países de la OTAN – e incluido mas allá.

La coordinación internacional puede dar mucha fuerza a un movimiento – como las acciones internacionales en contra de las cumbres de la G8, o las manifestaciones coordinadas del movimiento en contra de la guerra de Irak el día 15 de febrero de 2003. Para eso hace falta que desarrollamos redes y coaliciones internacionales de verdad.

4.6 Conflictos internos

Conflictos son parte de la vida de un grupo, un aspecto común del *organizing*. Mientras estamos organizándonos para de hecho intensificar el conflicto entre los intereses comunes y los de las elites, es normal que aparecen también conflictos dentro de nuestros colectivos, plataformas o movimientos. Un conflicto en si mismo no es nada negativo, y realmente necesitamos conflictos para crecer y avanzar tanto en nuestro trabajo del *organizing* como individuos. De hecho, conflictos internos no solamente son parte de la vida de un colectivo o grupo, sino también son partes necesarios en el proceso del empoderamiento, tanto al nivel individual como al nivel colectivo (véase 3.3 – Empoderamiento social). Lo importante es que identificamos nuestros conflictos y los tratamos de forma constructiva.

Para ayudarnos entender conflictos existen varios modelos. Casi todos modelos incluyen distintos niveles de

¹⁷⁹ Ulrich Zeuschel: Interkulturelles Projektmanagement. En: Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl (de): Handbuch Interkulturelle Kommunikation. Volumen 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005

un conflicto, desde un inicio – que podemos llamar *incomodidad*, hasta un nivel de un conflicto muy intenso – la *crisis*. Aquí uso un modelo de cinco niveles, que es útil para entender conflictos internos – y hasta los conflictos sociales que nosotrxs como movimientos queremos intensificar.

Niveles de un conflicto

1. Incomodidad

Posiblemente no se ha dicho nada todavía. No obstante, existe un sentido que algo no es correcto, aunque podría ser difícil identificar en que consiste el problema. ¿Sientas una cierta incomodidad sobre una situación, pero no sabes por que?

2. Incidentes

Posiblemente ocurre un intercambio breve pero intenso, que indica que si hay un conflicto. Este intercambio – en este momento – no causa ninguna reacción del colectivo. Posiblemente te ha dejado con un sentido de irritación o molesto.

3. Malentendido

A este nivel la situación ya ha intensificado, y ya uno o los dos partidos del conflicto han desarrollado suposiciones falsas en relación con las intenciones o posiciones del otro partido. Lo que hace un partido muchas veces es malinterpretado por el otro parte del conflicto, basado en las suposiciones falsas.

4. Tensión

El conflicto llega al nivel de la tensión cuando hay una ruptura de la comunicación. La tensión también causa emociones intensos en los personas parte del conflicto (y otras). Ahora es mucho mas difícil contener el conflicto. Llega a la superficie a través de argumentos intensos, arrebatos emocionales, o actitudes no usuales.

5. Crisis

Al nivel de la crisis las personas parte de conflicto no pueden funcionar normalmente, con un impacto fuerte en el funcionamiento del colectivo. Toda la energía se centra en el conflicto, con actitudes extremas hasta un riesgo de violencia. Sin una intervención, una ruptura es muy probable¹⁸⁰.

No obstante, un conflicto siempre es un reto – pero al mismo tiempo nos ofrece oportunidades. Desafortunadamente, en nuestras sociedades hemos desarrollado muchísimas estrategias para evadir conflictos, ignorarlos, y no tratarlos. Realmente, sabemos que este pocas veces funciona – los conflictos vuelven, y con mas fuerza, y no importa si hablamos de conflictos personales – entre amigxs o parejas – o conflictos en colectivos y movimientos sociales.

Desaprender la evasión de conflictos y aprender confrontar conflictos, y tratarlos de forma constructiva, es un proceso difícil, pero al final un proceso que nos empoderaría muchísimo. Colectivos que han aprendido tratar sus conflictos a mucho mejor preparados para su trabajo al largo plazo, y para lograr un cambio social. Una comunicación clara y la confianza mutua dentro del colectivo hacen posible que el colectivo toma decisiones mejores que además toman en cuenta una diversidad mas amplia de puntas de vista. Además, no tienen que usar la energía y el tiempo que se invierten muchas veces en la evasión de conflictos – energía y tiempo que son disponibles para organizarse por el cambio social.

4.6.1 Fuentes de conflictos en colectivos sociales

El trabajo por un cambio social – por una sociedad mas justa – no es fácil, y muchas veces reproducimos

180 Adaptado de: Seeds for Change: “From a niggle to a crisis”, Working with conflict in our groups, 2013: Conflict Resolution Network: Conflict Resolition Trainers' Manual: 12 Skills. 2^{da} edición, 2008

ciertas actitudes en nuestros colectivos, que pueden causar conflictos (véase también: 4.1 Estructuras para nuestros colectivos). Unas características que pueden causar y/o aumentar conflictos son¹⁸¹:

- **Una cultura de “haz la tarea”**

Hay mucho trabajo para que logremos nuestros objetivos – un cambio social. Muchas veces nos centramos solamente en las tareas – el trabajo – e ignoramos la energía y el tiempo necesario para crear relaciones interpersonales sanas y una cultura participativa y empoderando de trabajo. Es importante que hay un equilibrio de las funciones relacionadas con el trabajo y las relacionadas con el mantenimiento del colectivo (véase 4.1.1). Si faltan las funciones del mantenimiento, es probable que aparecen problemas de comunicación, que se pueden convertir en conflictos.

- **Asambleas ineficaces**

Muchas personas que han militado mucho tiempo desarrollan una aversión a asambleas, y no es difícil entenderlo. Hay muchas asambleas donde se pierden el tiempo en debates que se repiten, sin un orden del día, y sin resultados claros (véase también 4.3: Asambleas y la toma de decisiones).

Si muchas personas empiezan a abstenerse de las asambleas, es probable que este se convierte en un conflicto. Las que siguen en las asambleas sienten que “la gente no participa”, las que se abstengan no se sienten involucradas...

- **La falta de claridad**

En muchos colectivos no se toman el tiempo para definir claramente el objetivo del colectivo, y la forma de trabajar. Al inicio es normal, y puede ser productivo. Pero al largo plazo una falta de un objetivo clara y común puede causar conflictos sobre objetivos al corto plazo, estrategias, etc.

- **Un desequilibrio del poder dentro del colectivo**

Nos involucramos en colectivos y llevamos toda nuestra historia y formación – incluyendo lo malo del patriarcado y de nuestra sociedad. Entonces es probable que reproducimos algo de eso en nuestros colectivos. Dos aspectos importantes que muchas veces causan conflictos son:

Privilegios: Llegamos a nuestros colectivos con nuestros “privilegios” como hombres, personas cisgénero, blancos, ricos, heterosexuales, etc (véase 4.1 Estructuras para nuestros colectivos – especialmente el concepto del *corriente dominante* y los *margenes*). No importa el número de personas, pero la corriente dominante determina la forma del trabajo del colectivo, y muchas veces sin darse cuenta de su poder. Sin un trabajo permanente especialmente del corriente dominante sobre su poder en relación con los márgenes este puede convertirse en un conflicto grave.

Jerarquías informales: jerarquías informales se desarrollan por la falta de comunicación, por la falta de estructuras abiertas y consensuadas.

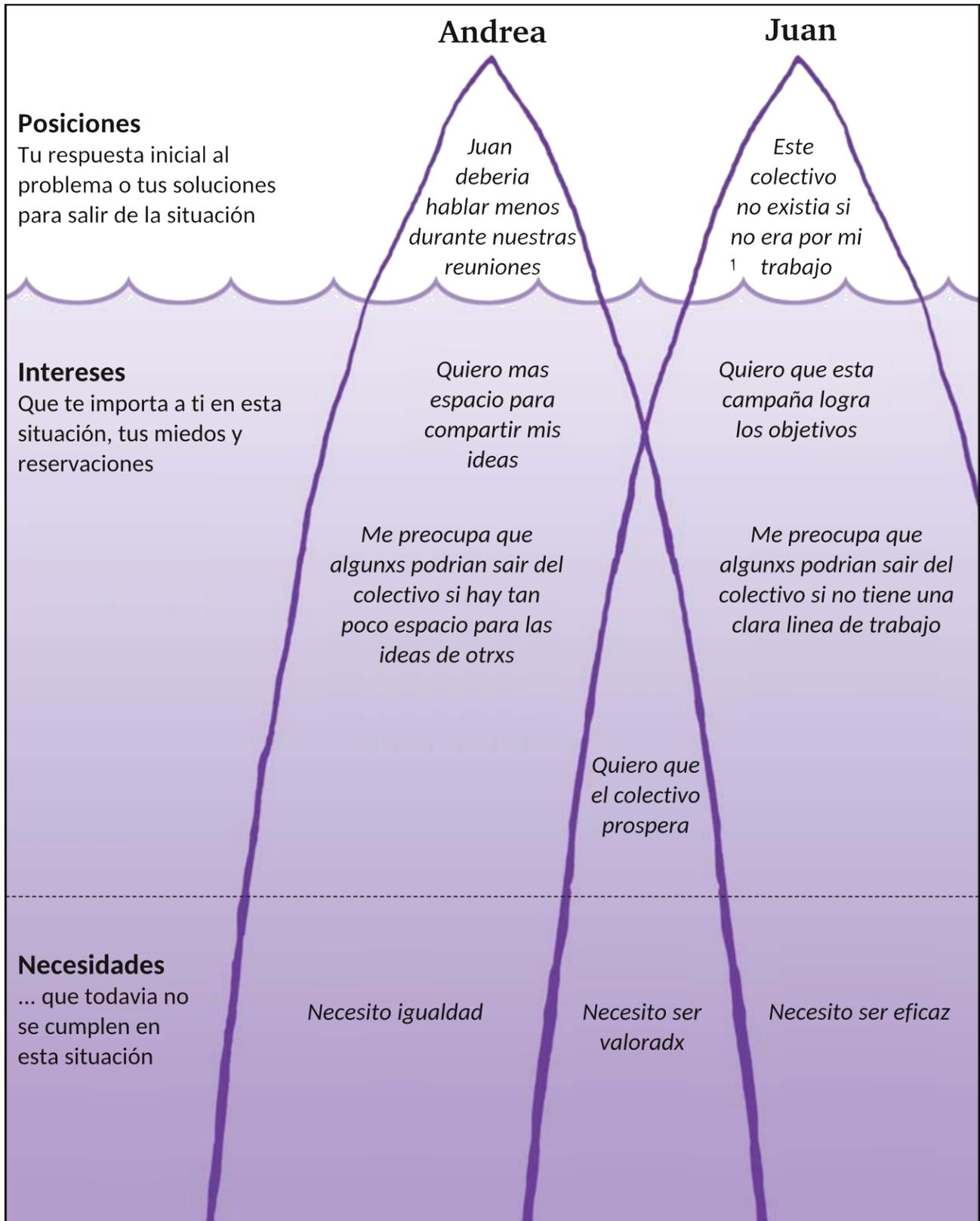
4.6.2 Entendiendo conflictos – la perspectiva de las necesidades

Para entender un conflicto, puede ser útil ampliar nuestra perspectiva, e identificar que realmente importa a las personas involucradas, y buscar lo común.

Podemos imaginar un conflicto como un iceberg. Solamente una pequeña parte del iceberg es visible, mientras la mayoría es ocultado debajo del agua. Aplicado a un conflicto, la parte visible del un conflicto es la parte de las posiciones de las personas parte del conflicto.

181 Adaptado de: Seeds for Change: Working with Conflict in our Groups.

Los triángulos del conflicto



Adaptado de: Seeds for Change, Working with Conflict in Our Groups, 2014

La posición es nuestra respuesta inicial al conflicto, en el ejemplo del conflicto entre Andrea y Juan (véase la gráfica *Los triángulos del conflicto*). En el conflicto entre las dos personas del ejemplo, la respuesta inicial de Andrea al conflicto es que Juan debería hablar menos en las reuniones del conflicto, por que ocupa mucho del tiempo durante las reuniones.

Directamente debajo de la superficie son nuestros intereses, o que nos importa en la situación concreta del conflicto, nuestros miedos o preocupaciones relacionadas con la situación. En el ejemplo, el interés de Andrea es que quiere mas espacio en las reuniones para compartir sus ideas. Su miedo o preocupación es que algunas personas podrían salir del colectivo por falta de espacio propio.

Todavía mas debajo son las necesidades. Para Andrea sus necesidades son la igualdad y ser valorada.

El otro partido del conflicto, Juan, también tiene sus intereses. Su posición visible es que sin su trabajo el colectivo no existiría. Sus intereses son lograr los objetivos de la campana, y le preocupa que personas podrían salir del colectivo por falta de un objetivo claro, o una linea de trabajo clara. Sus necesidades son ser eficaz y ser valorado.

Mirar debajo de la superficie del conflicto – de las posiciones – puede ayudarnos en entender que realmente importa en un conflicto. Es importante entender las necesidades de los partidos de un conflicto, y muchas veces las necesidades no son tan distintos como las posiciones. En nuestro ejemplo vemos la necesidad compartida de ser valoradx, y además el interés compartido que el colectivo prospera. No obstante, también si no hay necesidades o intereses compartidos, entender las necesidades e intereses de cada partido de un conflicto puede ser útil para la busca de soluciones. Centrarnos solamente en nuestras posiciones puede resultar en una ruptura de la comunicación.

4.6.3 Responder a un conflicto

Responder a un conflicto no es fácil. Responder no es lo mismo que reaccionar. Un reacción muchas veces es instantánea e impulsiva, y posiblemente muy emocional, mientras responder a un conflicto requiere elegir la mejor opción de respuesta conscientemente.

Como podemos responder a un conflicto depende mucho de en que consiste el conflicto, y a que nivel esta el conflicto. Por ejemplo, si el conflicto ya esta al nivel de la tensión o de la crisis, antes de tratar el contenido del conflicto probablemente hay que iniciar gestos que establecen de nuevo confianza y comunicación, para que los partidos del conflicto se pueden escuchar y entender. La intervención en conflictos tan intensos puede requerir la intervención o mediación por personas externas.

La gestión de las emociones

Nuestras emociones son un aspecto importante de cada conflicto, y la gestión de nuestras emociones es importante. Las emociones pueden paralizarnos, o pueden resultar en respuestas que intensifican el conflicto, y causan una ruptura de las relaciones interpersonales. Al otro lado, muchas veces reprimimos nuestras emociones, e intentamos evadir el conflicto, que tampoco es muy útil al largo plazo.

Para aprender responder a un conflicto de una manera constructiva es importante que aprendemos admitir nuestras emociones a nosotrxs mismxs, y controlarlas suficientemente para que podemos buscar las respuestas adecuadas al conflicto.

Además, las emociones tienen un impacto en el colectivo. A veces puede ser útil organizar una asamblea especial con el tema de la gestión emocional. Seria importante que esa asamblea dinamiza un equipo (consensuado) con experiencia en la gestión emocional. El propósito de una asamblea de gestión emocional no es solucionar los conflictos, sino crear un espacio seguro para que todxs pueden expresar sus emociones que ha causado el conflicto, y formular expectativas y hasta exigencias a otras personas del colectivo (o a si mismo). Seria importante que una asamblea de gestión emocional forma parte de un proceso mas largo – para que se puede trabajar sobre lo que fue expresado durante la gestión emocional.

La comunicación

La comunicación es clave cuando hablamos de conflictos. La comunicación puede intensificar un conflicto, o puede contribuir a su solución. Un conflicto muy intenso muchas veces es acompañado por una ruptura de la comunicación (desde el nivel 3 – Malentendido).

Puede ser útil recurrir a unos principios de la Comunicación Noviolenta: la escucha activa, empatía, y la capacidad de ver las cosas desde la perspectiva del otro partido del conflicto son habilidades importantes para recrear conexiones entre todos partidos del conflicto. Además, es importante comunicar de manera muy clara, y contener nuestras suposiciones y evaluaciones. Inicialmente lo importante es centrarse en sus propias actitudes y compartimientos para que podemos mejorar nuestra comunicación y empezar a tratar el conflicto.

Empatía

Empatía significa considerar y pensar en el otro partido del conflicto. Es la habilidad social fundamental que permite al individuo anticipar, comprender y experimentar el punto de vista de otras personas.

Ampliar la perspectiva

Los triángulos de los conflictos muestran que un gran parte de un conflicto no es visible fácilmente. Ampliar la perspectiva significa mirar a lo oculto – los intereses y las necesidades que están debajo de las posiciones que expresamos. Ampliar la perspectiva nos puede permitir encontrar lo común, y no solamente las posiciones que nos dividen.

Contener evaluaciones y suposiciones

Es importante distinguir nuestras observaciones – lo que observamos, los hechos – de nuestras evaluaciones de lo que observamos, y mucho más contener nuestras suposiciones, que influyen negativamente nuestras evaluaciones.

Con la intensificación de un conflicto es cada vez más difícil hacer estas distinciones, y requiere más esfuerzo y disciplina.

La escucha activa

La escucha activa se focaliza intencionalmente en la persona que uno escucha, ya sea en un grupo o sólo dos personas, para comprender lo que se está diciendo. Como oyente, debería ser capaz de repetir en sus propias palabras lo que la otra persona haya dicho. Esto no implica estar de acuerdo con lo que el otro está diciendo, sino comprender lo que se dice.

Significa enfocarse en escuchar y no inmediatamente valorar o formular una respuesta – algo que hacemos habitualmente muchas veces. En la escucha activa nos centramos en entender que dice la otra persona o el otro partido del conflicto, y le animamos activamente a expresar que piensa y siente.

Expresarnos de forma sencilla

En la comunicación es importante utilizar expresiones basadas en el 'Yo'. Formular una expresión basada en el 'yo' podemos hacer en cuatro pasos:

1. La observación de una actitud o acción - “Cuando...”

El primer paso es una descripción específica y lo más objetiva posible de los hechos que hemos observado, y que han causado nuestro malestar o nuestra indignación. Es importante limitarse a la descripción, sin evaluación y suposiciones. Por ejemplo: “Cuando llegaste tarde a la última reunión...”

2. La respuesta - “Yo ...”

¿Qué fue tu (o nuestra) respuesta a la acción? La respuesta puede ser un sentimiento (indignación, me he sentido ignorado) o una acción pasiva o activa, u otra cosa. Es importante expresar nuestros sentimientos sin culpar al otro parte del conflicto.

3. La razón – “por que...”

En esta parte explicamos el impacto de la actitud del otro partido del conflicto sobre nosotrxs, o nuestras necesidades. Otra vez es importante hacerlo enfocado en nuestras necesidades y no culpar a nadie.

4. La exigencia - “quiero que...”

Al fin podemos expresar que queremos que pasaría: una exigencia al otro partido del conflicto, o también a nosotrxs mismxs.

La exigencia no es algo que el otro parte del conflicto tiene que aceptar automáticamente, pero sirve como una expresión clara de los que queremos nosotrxs, y por eso como base a que el otro partido puede responder, desarrollando sus propuestas.

Recurrir a ayuda externa

Si el conflicto dentro de un colectivo ya es muy intenso, puede ser útil buscar ayuda externa para tratar el conflicto. Este puede ser una dinamización externa de la asamblea (o las asambleas) dedicadas al conflicto, o hasta una mediación.

En el primero caso la tarea de la dinamización externa es crear un espacio seguro para que el colectivo puede trabajar sobre su conflicto. Para eso, la dinamización puede utilizar unas herramientas o dinámicas, pero principalmente el grupo trabaja sobre su conflicto.

En la mediación el equipo de mediación toma un papel más activa, e intenta “mediar” en el conflicto, para que el colectivo puede encontrar una solución que al menos hace posible bajar la intensidad del conflicto a un nivel manejable.

Es los dos casos es importante que todxs aceptan el equipo de dinamización o mediación, y están de acuerdo con el proceso.

¿Y si no hay solución?

No todos los conflictos tienen una solución, y tampoco es necesario solucionar todos los conflictos hasta que todxs estamos de acuerdo. Muchas veces en colectivos políticos existen ciertas tensiones y conflictos ideológicos que no tienen solución. Lo importante es que todxs respetan las posiciones en su diversidad, y las entienden – incluido que significa esa diversidad para el trabajo en colectivo.

Este manual no es un manual de conflictos. En caso de un conflicto grave podría ser útil consultar manuales específicamente sobre la resolución o transformación de conflictos, o consultar con personas formadas en la gestión de conflictos o la mediación.

5. Organizaciones empoderado: Como planificamos el uso de nuestro poder

Nuestros grupos, colectivos y organizaciones no se limiten al empoderamiento de sus miembros, pero al mismo tiempo funcionan como organizaciones *empoderado*, utilizando el empoderamiento y el *poder-dentro*, *poder-con*, y *poder-en-relación-con* para cambiar nuestras sociedades. Lo hacen a través de acciones o campañas. La *espiral del organizing* es una herramienta que sirve para que una organización o un colectivo trabaja por el cambio social, por un objetivo, y al mismo tiempo sigue funcionando como organización *empoderando*.

Esta sección provee una vista general de la *espiral del organizing*¹⁸², 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 mas una sistematización de conceptos ya existentes, una combinación de teorías, metodologías y dinámicas para la planificación de campañas, acciones, y proyectos. Lo interesante e 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 todxs 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 mas 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 mas eficiente, no es un récipe 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 mas probable, pero no lo garantiza.

Según mi propia experiencia, lo importante no es seguir los pasos de la *espiral del organizing* como seguimos un récipe 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 útil 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.

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

5.1 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 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 “formal”, y la estructura real que puede impedir el trabajo eficiente del grupo (véase 4.1 – Estructuras para nuestros colectivos).

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 estos cambios (véase también: 4. Organizaciones *empoderando*).

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 público” o “la gente” como algo muy difuso. Con este concepto de un público 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 público difuso es una suma de muchísimos círculos sociales, cada una con su propia identidad, valores, (sub)cultura, intereses, etc.



“El público difuso”



“Círculos sociales”

Lo importante de cualquiera estrategia de comunicación es que se basa en *a quien* queremos comunicar – para que el público 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 ...) e 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.

5.2 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 e 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 diputadx 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 pronóstico 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 resistencia¹⁸³. 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?

183 John Holloway: *Agrietar el capitalismo. El hacer contra el trabajo*. Ediciones Herramienta, Buenos Aires, 2011

→ 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.

Excursio: 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**asurable, **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 – e 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 campaña¹⁸⁴.

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

184 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 más un enfoque en el trabajo común para un objetivo común (que es derivado de los objetivos de los colectivos miembros), y una red tiene más 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 más 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 más 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 los problemas y objetivos, pero realmente no forma parte de nuestra estrategia.

Si hay más confluencia entre nuestros objetivos y los de una alianza, coalición, o plataforma, posiblemente vamos a comprometernos a una participación más 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 más amplios (por ejemplo, el trabajo en alianzas con partidos políticos siempre tiene sus problemas relacionadas con los 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 e implementación de la estrategia, la gente aprende mas sobre si mismo, el colectivo/la organización, sobre la política y sobre poder¹⁸⁵.

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.”*¹⁸⁶ 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.

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

186 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?

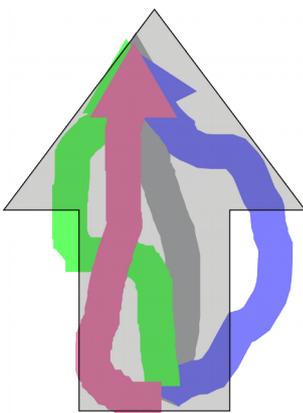
Una dinámica útil para el desarrollo de estrategias es la dinamiza "Imaginate el futuro". También puedes usar la dinámica del análisis del campo de fuerzas.

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 violenta¹⁸⁷, y en el estado español Sabino Ormazabal y la fundación Bidea Helburu han publicado un libro con 500 ejemplos de acciones no violentas¹⁸⁸. 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 Guerra¹⁸⁹

187 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)

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

189 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 cáñones 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 Mächtigtsein", 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 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 más 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 más 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 clarifiquemos 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 abogadxs 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 misma 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 abogadxs 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 abogadxs 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 será 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 todxs? 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 nuestros 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.

6. Nos organizamos! (Conclusiones)

[Conclusiones]

Anexo 1: 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.

Conceptos: El poder de las sillas: una exploración de tipos del poder

Propósito:

- proveer las personas participantes con una herramienta teórica para analizar el poder;
- Asistir a lxs participantes en su entendimiento de poder-con (juntxs con otrxs) y poder-dentro – el sentimiento individual de poder.

Dinamización:

Esta dinámica sirve para que las personas participantes pueden explorar distintos tipos del poder. Para empezar pon unas sillas en una configuración (por ejemplo como en la imagen) y pregunta a lxs participantxs "¿Que silla es la silla mas poderosa?".

Animar a lxs participantes para expresan porque piensan una silla especifica es la silla mas poderosa. Durante de la dinamización es importante:

- No existen respuestas correctas o falsas;
- Estimular diversidad ("Y esta silla? Porque esta silla es la silla mas poderosa?");
- Estimular y notar diferencias ("entonces piensas que esta silla es mas poderosa por ESTA RAZON? Desacuerdos?").
- Utilizar preguntas breves para animar mas respuestas: "Pues, porque esta silla es poderosa?"
- Estimular muchas respuestas de muchas personas;
- Intenta recordar temas constantes de la conversación, desacuerdos (utiliza los tres tipos del poder [abajo] como marco mental): por ejemplo "Entonces observamos distintos tipos del poder." "Entonces un tipo de poder es lo que la gente llama X, y otro lo que se llama Y."



Para apoyar a lxs participantes para que profundizan mas existen unas maneras para animarles:

- Pide a lxs participantes que mueven una silla para que esta silla se convierte en la silla mas poderosa o para exagerar su poder (puedes volver las sillas a la configuración inicial varias veces si lo prefieres);
- Pide a lxs participantes sentarse en una silla de una manera para que se convierte en la silla mas poderosa (con cuatro personas al mismo tiempo). Les pides que "frizan" cuando encuentran su posición deseada y pregunta a lxs observadorxs que ven ("Como intentaron hacerlo poderoso?" "Que tipos de poder podéis ver?")

Después de una conversación amplia con muchas opciones, introduce los tres tipos del poder.

Poder-sobre: Muchas veces el poder-sobre es el entendimiento inicial del poder. Significa la capacidad de hacer otras personas hacer algo, y no importa si quieren hacerlo o no.

Poder-con: El poder de actuar colectivamente juntas con otras personas. El poder que viene de la comunidad, de la solidaridad y cooperación.

Poder-dentro: Es el poder al nivel individual. Significa a un lado reconocer la situación propia de acomodación, dependencia y opresión y el deseo de liberarse de eso, y al otro lado significa reconocer que cada persona tiene la posibilidad de influir el camino de su propia vida y cambiarlo.

Fuente:

Training for Change: <http://www.trainingforchange.org/tools/chair-power-three-types-power-0>

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 *destrozar 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 distintas objetivos estratégicos, y un entendimiento de esos objetivos estratégicos es importante para el desarrollo de estrategias eficientes y de campañas.

Paso II & III: El árbol del problema

Duración: 30 minutos (mínimo)

Materiales: rotafolio o papel continuo, papeletas, rotuladores

Propósito:

- Identificar y analizar la naturaleza y los componentes del problema
- Identificar respuestas positivas al problema

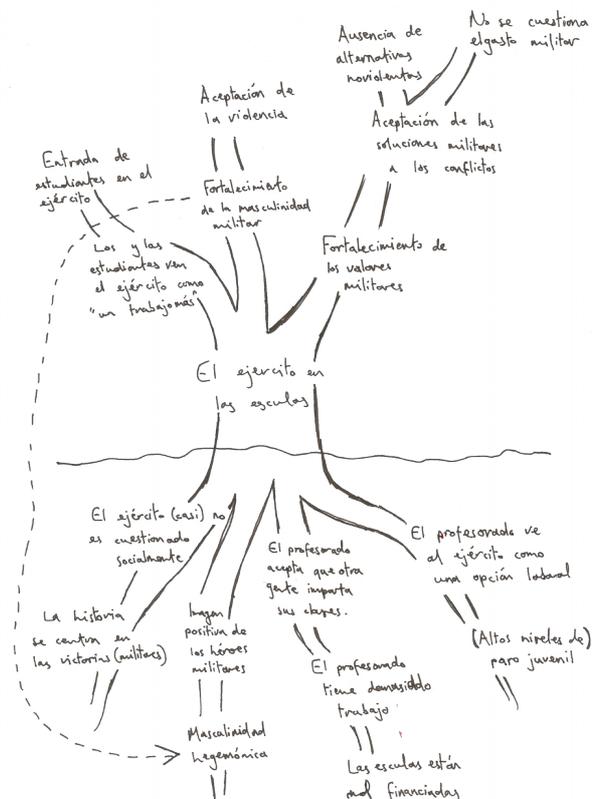
Dinamización:

Se dibuja un tronco de un árbol (que representa el problema). Durante la dinámica se va a añadir las raíces (representando las causas) y las ramas y frutos (representando las consecuencias) del árbol.

El árbol del problema se puede utilizar de dos maneras o en dos pasos:

1. Analizar un problema

- Empieza con una lluvia de ideas de problemas de los que piensas que son problemas relevantes y relacionados. Puedes hacerlo muy abierto, si todavía no sabes sobre que problema el grupo quiere trabajar, o mas específico, empezando con un problema mas general (militarismo, reclutamiento militar, patriarcado, energía nuclear ...)
- Toma una decisión sobre que problemas quieres analizar. Este problema se escribe en el tronco del árbol.
- Identifica problemas relacionados y los escribe en papeletas.
- Establece una jerarquía de causas y consecuencias:
 - Problemas que **directamente causan el problema** que estas analizando son las raíces del problema, y se dibuja raíces y escribe los problemas en las raíces. Si hay dos o mas problemas que en combinación causan nuestro problema, se dibuja varias raíces que se unen, y escribe cada problema en una de esas raíces.
 - Problemas que son consecuencias directas del problema que estas analizando son las ramas que salen del tronco del árbol. Como con las raíces, consecuencias causadas por la misma consecuencia salen de la misma rama del árbol.
 - Si se descubre que faltan problemas que conectan causas o consecuencias se puede añadirlos durante la dinámica.
- Mira al árbol, y a las relaciones entre causas y consecuencias. Unos problemas podrían ser a la vez tiempo causas y consecuencias, creando una relación circular que mantiene y fortalece el problema.



El árbol del problema dibujado durante la dinámica representa una descripción del problema y debería ser guardado como referencia a la que se puede volver.

2. Uso del árbol del problema para la identificación de un objetivo

Para utilizar el árbol del problema para la identificación de un objetivo se reformula la frase inicial que describe el problema en una frase "positiva" que representa el estado deseado. Por ejemplo, si la descripción del problema era "Los institutos invitan al ejército", se puede reformular esa frase como "Los institutos rechazan al ejército el acceso" (posiblemente suena

raro como frase positiva por que suena negativa, pero se base en valores positivos – el pacifismo).

Ahora, partiendo del árbol del primer paso, se hace los siguientes cambios:

- Se reformula las situaciones negativas (tanto las causas como las consecuencias – las raíces y las ramas del árbol) en situaciones positivas que son:
 - deseable, y
 - de manera realista alcanzable.
- Haz la prueba si las relaciones iniciales entre causas y consecuencias tambien funcionan como relaciones entre medidas y objetivos por que no siempre es así. Haz los ajustes de las relaciones que parecen necesarias.
- Revisa el árbol de problemas. Si resulta necesario:
 - reformula unas frases;
 - ánade nuevos objetivos si notas que algo relevante o necesario para lograr un objetivo a un nivel mas alto falta;
 - quita objetivos que no parecen adecuados o relevantes.

Ahora, el árbol del problema describe un resumen de la situación deseada en el futuro, con diversos objetivos y unos indicadores de medidas necesarias o útiles para lograr el objetivo.

Fuentes:

War Resisters' International: *Handbook for Nonviolent Campaigns*, <http://wri-irg.org/node/5225>
EuropeAid: Aid Delivery Methods: Volume 1: Project Cycle Management Guidelines. March 2004, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

Paso II & III: Espectro de alianzas

Tiempo: Mínimo 20 minutos

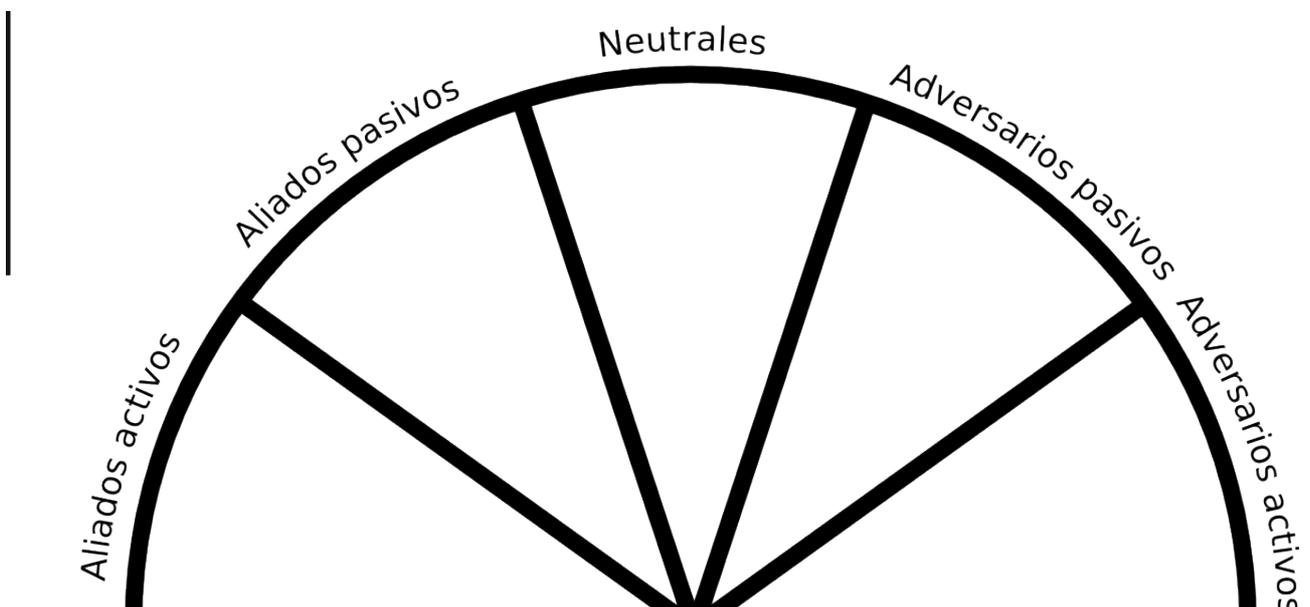
Propósito o meta del ejercicio:

- Entender quiénes son nuestros aliados y quiénes nuestros oponentes.
- Ayudar a que nos demos cuenta de que las tácticas se tienen que planificar en relación a si atraen o no a aliados clave y mueven a la gente a convertirse en aliados activos.
- Animar a hacer esfuerzos de movilización más optimistas, dándonos cuenta de que no hace falta que los que se oponen a nuestro punto de vista compartan nuestra opinión.
- Invitar a la gente a la fascinante complejidad de diseñar estrategias.

Dinamización:

Este ejercicio requiere un diagrama de noticias para explorar la idea de que la mayoría de situaciones de cambio en la sociedad suponen una lucha entre los que quieren el cambio y los que no. Representa a los que quieren el cambio como un punto en un lado de la hoja (digamos a la izquierda) y a los oponentes con un punto en el otro lado. Explica que las sociedades (o ciudades o estados), incluyen un rango de grupos que se pueden situar en un espectro, desde los más cercanos a nuestro punto de vista hasta los más opuestos. Dibuja una línea horizontal que represente este espectro. Dibuja una media luna o media tarta con porciones (como en el diagrama). Las porciones más cercanas a cualquiera de los extremos representa los aliados activos y los oponentes, la siguiente los aliados pasivos y los oponentes, y el grupo de en medio los sectores neutrales.

Usa el problema con el que estás trabajando; si ésta es una formación general, pide un ejemplo con el que la gente del grupo esté trabajando o que le interese. Haz una petición con respecto al problema. Pregunta quién estaría más inclinado a apoyar más, quién menos y quién en medio. Da ejemplos: "sindicatos", "grupos de gente empobrecida", "la Cámara de Comercio", etc. Como participantes identificad a los grupos y sus situaciones en el abanico, apuntadlo en la "tarta". Identificad por qué la gente es neutral; discutid si hay maneras de hacer que se hagan aliados. También fijaos donde la gente se ha movido ya de una parte a otra y hablad de por qué (por ejemplo: los soldados y los veteranos tienden a apoyar las guerras en un principio, pero a medida que la guerra va transcurriendo, desarrollan una oposición).



Da buenas noticias: en la mayoría de las campañas de cambio social no es necesario que el oponente se pase a vuestro punto de vista, incluso si son ellos los que ostentan el poder. Lo único que se necesita es mover algunas o todas las porciones de la tarta un paso en vuestra dirección. Si podemos mover cada parte un paso, seguramente ganaremos, aunque los partidarios más duros del otro lado no cedan.

A medida que el grupo elabora su estrategia y sus tácticas, necesita identificar a qué parte se quiere dirigir y cómo puede mover a la gente. Al decidir a quién queréis dirigiros, haceos las siguientes preguntas: ¿Con qué grupos tenemos algún tipo de acceso o credibilidad? ¿A qué grupos no estamos llegando? Según el propósito de nuestro grupo, ¿qué grupos serían los más indicados para persuadir?

Este ejercicio se puede hacer en tan solo 20 minutos, pero podéis pasar mucho más tiempo rellenando las porciones y analizando la situación.

Fuente: http://www.trainingforchange.org/spectrum_of_allies

Paso II & III: Los pilares del poder

Tiempo: Mínimo 30 minutos

Propósito o meta del ejercicio:

- Identificar las bases que sustentan las estructuras de poder que queremos derribar.
- Analizar los pilares con el objetivo de elaborar estrategias para debilitarlos.
- Identificar las vulnerabilidades de las estructuras de poder.

Dinamización:

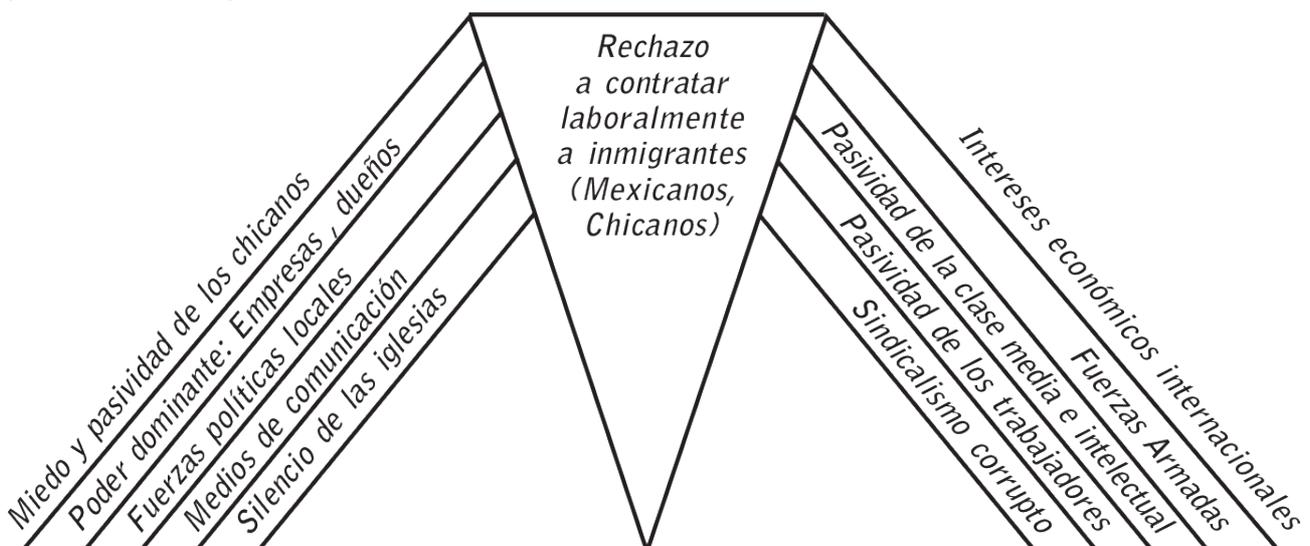
Describe los pilares:

1. Dibuja un triángulo al revés con los pilares manteniéndolos de pie. Escribe el nombre del problema en el triángulo. Puede ser una institución o una injusticia (por ejemplo: "la guerra").
2. Pídele al grupo que identifique los pilares que representan las instituciones y los factores que sustentan el problema (por ejemplo, el ejército, las corporaciones, los ciudadanos patrióticos). Sed concretos al hablar de los elementos de las estructuras que lo sostienen (por ejemplo, el ejército incluye la cúpula, los soldados, los veteranos, las familias de los militares). Esto ayudará a medida que analicemos cómo debilitar la estructura.
3. Identifica los principios subyacentes que están en los cimientos de los pilares (el sexismo, la codicia y las mentiras).

Analiza un pilar:

Elige un pilar que tu grupo quiera tumbar. Considera la misión de tu grupo al tomar la decisión. Dibuja otra serie de pilares, y escribe el nombre de la institución del pilar que has elegido en el triángulo. Ahora analiza lo que sostiene ese problema. Puede ser el punto de partida para elaborar vuestra estrategia.

Explícale al grupo que aunque el problema parece sólido, el triángulo invertido representa su debilidad. No hace falta tumbar todos los pilares para debilitar el poder. Debilitar los pilares puede tener un gran efecto.



Fuente: <http://www.wri-irg.org/es/node/8527>

Paso II, III & IV: Los cuatro roles del activismo

Duración: 30-45 minutos

Propósito:

- entender que hay una diversidad de tipos de actividades – roles – que forman parte de un movimiento, y que un movimiento necesita todos los roles para su éxito;
- clarificar el rol o los roles que asume cada participante en un movimiento.

Materiales:

- Un papel muy grande en la pared (suficientemente grande para tender cuatro cuadrantes con espacio para poner papeletas con características de un rol en cada cuadrante – no sirve un rotafolio)
- Papeletas (Post-Its) suficientemente grande para que es posible leer de una distancia lo escrito
- Rotuladores y bolígrafos

Para preparar para la dinámica, pon un papel muy grande en una pared que te da suficientemente espacio para poner varias papeletas en cada cuadrante (cada cuadrante representa un rol). No marcas los cuadrantes todavía – es suficiente un papel blanco muy grande en la pared.

Para introducir la dinámica explica que quieres explorar varios tipos de activismo dentro un movimiento, y no solamente los tipos de activismo de las personas presentes durante la dinámica.

Lluvia de ideas de características/roles/funciones

La dinámica empieza con una lluvia de ideas. Pide a las personas participantes que nombran características de personas/activistas que forman un movimiento que han observado. Puedes proveer unos ejemplos, por ejemplo “promover reformas menores” o “mostrar su indignación” o “educan a la gente”.

Durante la lluvia de ideas, anota las ideas de las personas en papeletas (una idea por papeleta) y pon cada papeleta en el cuadrante mas adecuado. A veces es posible que tienes que clarificar que significa una idea. No importa si las características no cumplen exactamente los cuatro roles – la mayoría de las ideas probablemente encajan mas o menos en un cuadrante. Cosas que no encajan puedes también poner a un lado del papel.

Algunas cosas probablemente pueden encajar en varios roles. Ponlas en un rol por el momento – puedes explicarlo mas tarde. Ideas que encajan con la manera ineficaz de cumplir un rol pon al extremo del cuadrante, y las ideas eficaces mas en el centro.

Cuando ya no salen muchas ideas y/o ya hay suficientemente características para explicar los cuatro roles, puedes terminar con la lluvia de ideas y continua con el paso siguiente. No te preocupes si faltan unos aspectos importantes – puedes añadirlos.

Explica los cuatro roles del activismo según el Plan de Acción del Movimiento

En el paso siguiente explica los cuatro roles del activismo según el Plan de Acción del Movimiento, refiriendo a los resultados de la lluvia de ideas siempre si es posible, y añadiendo características importantes si faltan (escríbelas en papeletas para añadir las).

Ahora puedes marcar los cuatro cuadrantes en el papel mientras estas explicando los cuatro roles, y puedes añadir el nombre de cada rol en la esquina adecuada.

Durante el proceso puedes además señalar las maneras ineficaces de cumplir cada rol.

Es importante clarificar que - obviamente - este modelo de los cuatro roles es una simplificación. La mayoría de las personas encajan en mas que un rol a la vez, o se mueven de un rol a otro durante su carrera de activismo. Lo importante es que un movimiento necesita todos los cuatro roles (y en su expresión eficaz) para su éxito, con variaciones de la relevancia de cada rol según la fase del movimiento.

Las personas participantes y su(s) rol(es)

Para cerrar la dinámica pide que se ponen a pie todas las personas. Asigna a cada de las cuatro esquinas del aula un rol, y pide a las personas que se posicionen donde se sienten mas cómoda según los roles que asumen o han asumido. Pide a unas personas que compartan con el resto por que se han posicionado en el lugar en el que se encuentran.

Evaluación

Para acabar un debate centrándose en las siguientes preguntas puede ser útil:

- ¿Que significativo tienen esos cuatro roles para nosotrxs?
- ¿Que significan para nuestra estrategia?
- ¿Necesitamos cada uno de los cuatro roles dentro de nuestro colectivo?
- ¿Como me he movido yo por los cuatro roles durante mi vida como activista?

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? ¿Cuando 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)

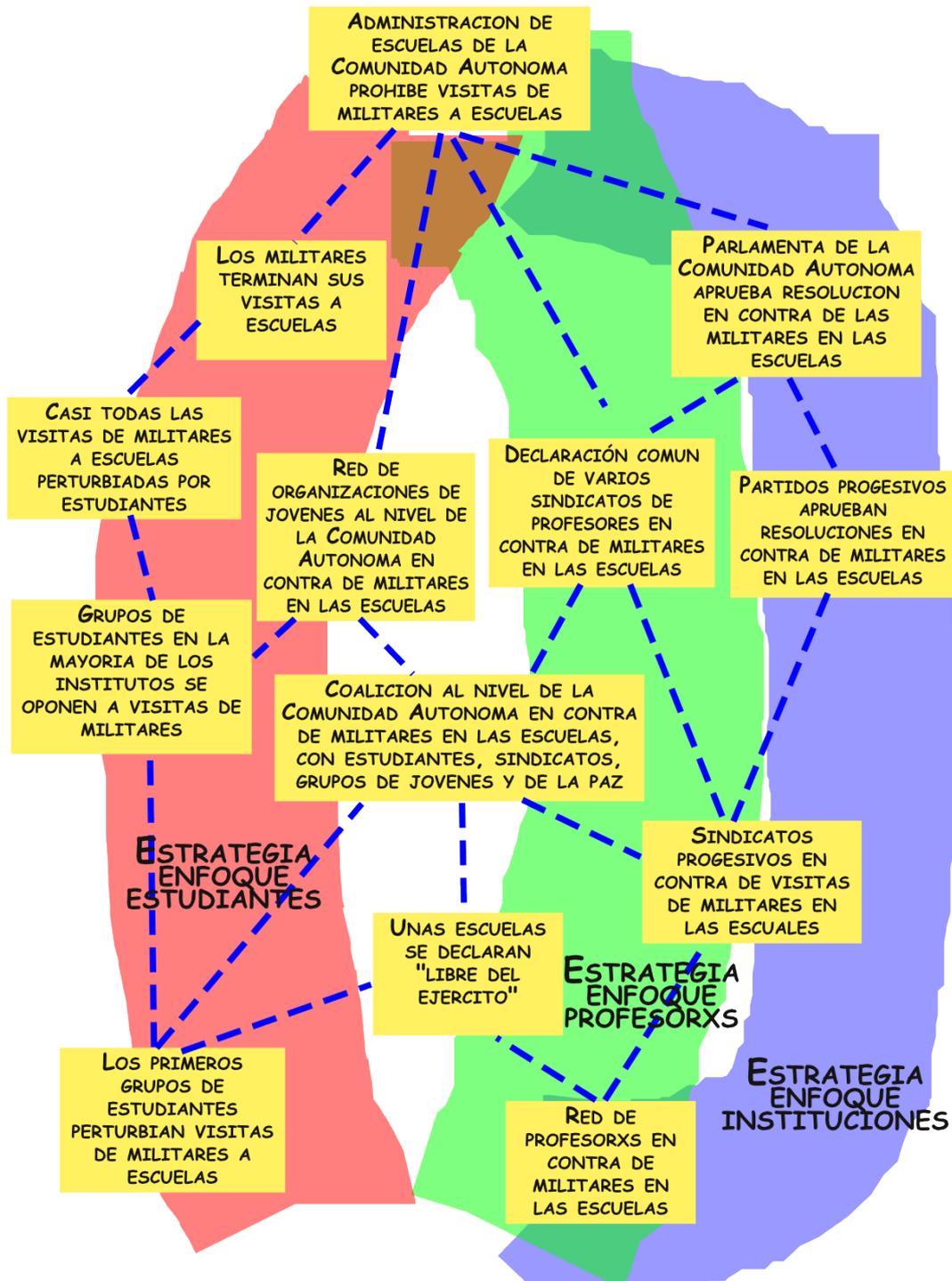
Cambio 6

(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

Anexo 2: Recursos

1 Materiales disponibles en el internet

Abajo unos materiales disponibles en el internet – por favor me envías un correo si los enlaces no funcionan (puede ser que han cambiado). Una lista actualizada se puede encontrar en <http://nosorganizamos.net/es>.

Manuales

ACT UP Nueva York: *Guía de Desobediencia Civil.*

Traducción al castellano de: Act Up NY – Civil Disobedience Guidelines (<http://www.actupny.org/documents/Cddocuments/Cdindex.html>). Una adaptación del manual de noviolencia y desobediencia civil de la organización Liga de Resistentes a la Guerra (War Resisters League) por la organización activista queer ACT UP.

http://alteritat.net/GUIA_DESOBEDIENCIA_CIVIL.pdf

Alternativas y Capacidades: Construyendo ciudadanía desde el activismo digital

En esta guía podrás encontrar elementos que te permitirán conocer los conceptos básicos y el vocabulario para el uso de TIC aplicadas al ámbito del activismo ciudadano digital. Sobretudo, pretende ser un catálogo ordenado de aplicaciones y herramientas fundamentales para lograr los objetivos que se persigan.

<http://www.alternativasycapacidades.org/ActivismoDigital>

Alternativas y Capacidades: Guía rápida para identificar aliados y hacer coaliciones para incidir en políticas públicas.

Esta guía te servirá para saber en qué consiste una coalición, conocer sus factores de éxito y los tipos de coalición existentes. Al mismo tiempo hacer una valoración crítica de los retos y las oportunidades que nos representa una alianza o coalición. Identificar qué habilidades y recursos tenemos como organización y/o como colectivo de organizaciones para hacer una coalición, plantear su objetivo y elaborar un mapeo de actores para determinar con quién haremos esta coalición.

<http://www.alternativasycapacidades.org/Alia dosyCoaliciones>

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

Este texto es una guía de ayuda para realizar una ADN. Como tal, contiene una primera parte de conceptos teóricos y una segunda que se centra en cómo realizar las acciones directas. Todo lo que contiene este manual es fruto del trabajo colectivo y de la experiencia de los activistas del Grupo Antimilitarista de Carabanchel y la Asamblea Antimilitarista de Madrid.

Segunda edición, julio de 2011

<http://www.antimilitaristas.org/spip.php?article4605>

CANVAS: Lucha No Violenta. 50 puntos cruciales. Un enfoque estratégico con tácticas cotidianas.

Belgrado, 2006

<http://canvasopedia.org/images/books/50-Crucial-Points/50CP-Spanish.pdf>

CANVAS: Volver la opresión contra si misma

Belgrado, 2013

http://canvasopedia.org/images/books/mob/MOB_Spanish_final_spreads.pdf

Fondo de Acción Urgente por los Derechos Humanos de las Mujeres: ¿Qué sentido tiene la revolución si no podemos bailar?

Elaborado por Jane Barry, y Jelena Djordjevic, este libro mira a todo lo que tenían que enfrentar mujeres activistas a diario: altos niveles de estrés crónico, exposición a situaciones traumáticas y enormes cargas de trabajo. Lo sorprendente era que, a pesar de todo eso, parecía que las activistas continuaban funcionando.

Entonces nos dimos cuenta que necesitábamos analizar todavía más cómo lograban las activistas mantenerse a salvo, bien y saludables, física y emocionalmente, frente a tantos riesgos y desafíos cotidianos.

Boulder, EE.UU., 2007

<http://urgentactionfund.org/wp-content/uploads/downloads/2012/06/WTPR-in-Spanish1.pdf>

Greenpeace España: Una guía para pasar a la acción.

Esta guía es una herramienta para que cada persona o colectivo recoja lo que le sea de utilidad y lo adapte a sus propias circunstancias a la hora de emprender una campaña.

Madrid, 2005

<http://www.greenpeace.org/espana/es/report/s/una-gu-a-para-pasar-a-la-acci/>

Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual de Campañas Noviolentas

Manual basándose en las experiencias de grupos de muchos países y diferentes generaciones de activistas.

<http://manual.wri-irg.org>

NovAct (Instituto Internacional para la Acción Noviolenta): Manual para las formaciones en Noviolencia y Transformación Social

El manual es parte del material formativo sobre Movilización para el Cambio elaborado por NOVACT – Instituto Internacional para la Acción Noviolenta. Está pensado como soporte para la realización de talleres presenciales dirigidos a personas activamente implicadas en el diseño, organización y puesta en práctica de campañas o movimientos sociales noviolentos por la justicia social.

http://novact.org/wp-content/uploads/2013/12/Manual_formaci%C3%B3n_ESP.pdf

Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca: Manual de facilitación para la Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca

El *Manual de facilitación para la Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca* es útil para todas las personas interesadas en tener más herramientas para apoyar a sus proyectos y grupos de trabajo.

Surge de un proyecto de realización de varios talleres sobre facilitación de asambleas y resolución de conflictos realizado en diferentes PAH's de Cataluña en el que hemos participado, entre otras personas, varios miembros del IIFACe. El manual contribuye a apoyar este proyecto ofreciendo herramientas para la organización interna, la eficacia de las asambleas y la gestión de situaciones de tensión y conflicto. Aunque se ha desarrollado para apoyar este movimiento, contiene información básica que puede ser útil para cualquier organización o grupo.

<http://www.facilitacion.org/manual-de-facilitacion-para-la-pah>

**Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca:
Manual 'Obra social la PAH'**

Un manual de desobediencia civil de 25 páginas con información práctica sobre **cómo realojar familias** mediante alguna de las dos vías contempladas en esta campaña: Las ocupaciones individuales en las viviendas de las que hemos sido desahuciados y las recuperaciones de bloques enteros propiedad de la banca.

<http://afectadosporlahipoteka.com/2013/07/09/obra-social-pah-manual-desobediencia-civil-viviendas-entidades-financieras/>

**Utopía Contagiosa: Manual de Acción Directa
Noviolenta**

Este manual está pensado como una herramienta al servicio de los movimientos de base que apuestan por la acción directa noviolenta. Se divide en dos partes bien diferenciadas: una primera, de tipo más teórico y básico, que enmarca la acción directa noviolenta entre las diferentes actuaciones políticas; y una segunda, pensada como un guión tipo de los contenidos y dinámicas que puede tener un taller de entrenamiento en la acción directa noviolenta, a fin de que se puedan desarrollar entrenamientos de forma sencilla por activistas de movimientos de base.

Ediciones Bajo Cero, Madrid, 2003

http://www.ciberdroide.com/Descarga_Gratis/download.php?file=libros-copyleft/E20/A39/manual_de_accion_directa_no_violenta.pdf

Libros y textos en español

Batliwala, Srilatha: *Cambiando su mundo: Conceptos y prácticas de los movimientos de mujeres*

2a. edición. Toronto: Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID)

<http://www.awid.org/es/publicaciones/cambiando-el-mundo-estudios-de-caso-sobre-conceptos-y-practicas-de-los-movimientos-de>

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

https://www.nonviolent-conflict.org/images/stories/pdfs/por_que_funciona.pdf

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>

Galtung, Johan: *Violencia Cultural.*

En: Documentos de trabajo Gernika Gogoratuz, no 14, Gernika Gogoratuz, 2003

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

García, Sergio: *Guía de Comunicación No Violenta en grupos y asociaciones.*

Cronobank – El Banco de Tiempo Mundial, 2013

http://www.ebcgrancanaria.org/sites/default/files/EBC_Gran_Canaria/GuiaCNVCronobank.pdf

Helvey, Robert L.: *Sobre el Conflicto No Violento Estratégico. Entendiendo sus Principios Básicos.*

La Institución Albert Einstein, Boston, 2004

http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/OSNC_Spanish.pdf

Horn, Jessica: *Género y movimientos sociales. Informe general.*

BRIDGE, 2013

<http://www.eldis.org/vfile/upload/4/document/1402/G%C3%A9nero%20y%20movimientos%20sociales%20Informe%20general.pdf>

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

Bilbao, 2009

<https://archive.org/details/500EjemplosDeNoViolencia.OtraFormaDeContarLaHistoria>

Sharp, Gene: *La Lucha No Violenta. Criterios y Métodos.*

Ediciones ChileAmerica, Santiago, 1988

<http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/10/La-Lucha-Politica-Nonviolenta.pdf>

Sharp, Gene: *Como funciona la lucha no violenta.*

La Institución Albert Einstein, Boston 2014

<http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2014/02/C%C3%93MO-funciona.pdf>

2 Bibliografía

Abdel Samad, Sherif: *Non-violence in the Civil Rights Movement in the United States of America*. Tesis, Freie Universität Berlin, 2008

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

Alinsky, Saul, *Reveille for Radicals*, University of Chicago Press, Chicago, 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

Austin Holmes, Amy: *There Are Weeks When Decades Happen. Structure and Strategy in the Egyptian Revolution*. En: *Mobilisation* 17(4): 391-410, 2012

Batliwala, Srilatha: *Cambiando su mundo: Conceptos y prácticas de los movimientos de mujeres*, 2a. edición. Toronto: Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID)

Barry, Jane y Djordjevic, Jelena: *¿Qué sentido tiene la revolución si no podemos bailar?* Fondo de Acción Urgente por los Derechos Humanos de las Mujeres, Boulder, EE.UU., 2007

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

Burrowes, Robert J.: *The Strategy of Nonviolent Defense. A Gandhian Approach*. State University of New York Press, Albany, 1996

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

Cembranos, Fernando; Medina, José Ángel: *Grupos inteligentes. Teoría y practica del trabajo en equipo*. Editorial Popular, Madrid, 2014

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

Centro de Acción y Estrategias Aplicadas No Violentas (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

Clark, Howard: *Making Nonviolent Revolution*. Peace News Pamphlet No 1, Mushroom, Nottingham, 1981

Coalition of Women for Peace: *Sexual harassment in civil society organizations and groups of political activism (Acoso sexual en organizaciones de la sociedad civil y en grupos del activismo político)*, septiembre de 2013, <http://www.coalitionofwomen.org/wp-content/uploads/2013/09/SexualHarrasment-web-2.pdf>

Conflict Resolution Network: *Conflict Resultion Trainers' Manual: 12 Skills*. 2^{da} edición, 2008, <http://www.crnhq.org/pages.php?plD=77>

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

Edwards, Jeffrey: *AIDS, Race, and the Rise and Decline of a Militant Oppositional Lesbian and Gay Politics*

in the US. En: *New Political Science*, Vol. 22, No 4, 2000

Fedi, Angela, Mannarini, Terri y Maton, Kenneth I.: *Empowering Community Settings and Community Mobilization*, Community Development, Vol. 40:No. 3, 2009

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

Fernández Durán, Ramón y González Reyes, Luis: *En la Espiral de la Energía*. Volumen 1: *Historia de la humanidad desde el papel de la energía (pero no solo)*; Volumen 2: *Colapso del capitalismo global y civilizatorio*. Libros en Acción, Madrid y Baladre, Carcaixent, noviembre de 2014, <http://www.ecologistasenaccion.org/article29055.html> (descargable como dos archivos en formato PDF)

Forum Community Organizing e.V. y Stiftung Mitarbeit (editorial): *Handbuch Community Organizing. Theorie und Praxis in Deutschland*. 2ª edición. Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn, 2015

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

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-unmoeglichkeit-eine-bewegung-zu-erzwingen>

Galtung, Johan: *Nonviolence and Israel/Palestine*. Honolulu, HI: University of Hawaii Institute for Peace, 1989

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

Gamble, Barbara S: *Putting Civil Rights to a Popular Vote*. En: *American Journal of Political Science*, Vol. 41, No. 1, 1997

Gamson, Josh: *Silence, Death, and the Invisible Enemy: AIDS Activism and Social Movement "Newness"*. En: *Social Problems*, Vol. 36, No 4, 1989

García, Sergio: *Guía de Comunicación No Violenta en grupos y asociaciones*, 2013

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

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

Holloway, John: *Agrietar el Capitalismo. El hacer contra el trabajo*. Ediciones Herramienta, Buenos Aires, 2011

Horn, Jessica: *Género y movimientos sociales. Informe general*. BRIDGE, Brighton, 2013

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 III/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
- Lahey, Berit, Lahey, George, Napier, Rod y Robinson, Janice: *Grassroots and Non-Profit Leadership: A Guide for Organizations in Changing Times*, 1995
- Lahey, George: *Facilitating Group Learning. Strategies for Success with Diverse Adult Learners*. Jossey-Bass, San Francisco, 2010
- de Ligt, Bart: *The Conquest of Violence: An Essay on War and Revolution*, London, Pluto Press, 1989
- López Martínez, Mario Nicolás: *Noviolencia. Teoría, acción política y experiencias*. Granada, Ed. Educatori, 2012
- Maton, Kenneth I. y Salem, Deborah A.: *Organizational characteristics of empowering community settings: a multiple case study approach*. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No. 5, 1995
- McAdam, Doug, 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, Sabino y Bidea Helburu: *500 ejemplos de no violencia. Otra forma de contar la historia*. Bilbao, 2009
- Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca: *Manual de facilitación para la Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca*, verano de 2014
- Rigby, Andrew: *Living the Intifadah*. Zed Books, London, 1991
- Seeds for Change: *Working with conflict in our groups. A guide for grassroots activists*. Seeds for Change/EYFA, 2013, <http://seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf>
- Seeds for Change: *A Consensus Handbook. Cooperative decision-making for activists, co-ops and communities*. Seeds for Change Lancaster Co-operative Ltd, 2013, <http://seedsforchange.org.uk/handbook>
- Sharp, Gene: *La Lucha Noviolenta. Criterios y Métodos*. Ediciones ChileAmerica, Santiago, 1988
- Sharp, Gene: *Como funciona la lucha noviolenta*. La Institución Albert Einstein, Boston 2014
- 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

Smith, George: *Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research Directions*. En: *Group Facilitation*, No 3, primavera de 2001

Speck, Andreas: *Identidades colectivas: trampa o instrumento para el fortalecimiento*. En inglés: Peace News No 2438, junio-agosto de 2000, <http://andreasspeck.info/es/node/22>

Speck, Andreas: *Empowerment: International Dimensions*, Presentación durante la conferencia "Noviolencia y Empoderamiento Social", Puri, India, Febrero de 2001, <http://www.wri-irg.org/nonviolence/nvse06-en.htm>

Speck, Andreas: *Solidarity with War Resistance in Turkey*, Presentación durante la conferencia "Unarmed Resistance - the Transnational Factor", Universidad de Coventry, julio de 2006, <http://civilresistance.info/seminars/urttf/Andreas>

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

Speck, Andreas: *Bases militares. Resistencia contra las expresiones físicas del militarismo*, 10 de diciembre de 2014, <http://andreasspeck.info/es/contenido/bases-militares>

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>

Summerson Carr, E.: *Rethinking Empowerment Theory Using a Feminist Lens: The Importance of Process*. En: *Affilia*, Vol 18, No, 1, 2003

Tuckman, Bruce W. y Jensen, Marie Ann C.: *Stages of Small-Group Development Revisited*. En: *Group and Organization Studies*, Vol 2, No 4, 419-4237, http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Stages_of_Small-Group_Development_Revisited.sflb.ashx, acceso al 11 de noviembre de 2014

Utopía Contagiosa: *Manual de Acción Directa Noviolenta*, Ediciones Bajo Cero, Madrid, 2003

Van Dyke, Nella y McCammon, Holly J. (ed): *Strategic Alliances. Coalition Building and Social Movements*. University of Minnesota Press, Minneapolis y Londres, 2010

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

Walsh, Edward: *Resource Mobilization and Citizen Protest in Communities Around Three Mile Island*. En: *Social Problems*, Vol 29, 1981, p1-21

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: *Psychological Empowerment: Issues and Illustrations*. En: *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No 5, 1995

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*, 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>.