

# Nos organizamos para el cambio social

## Un pequeño manual de "Organizing"

Andrea(s) Speck

SYSTEM  
CHANGE ! NOT  
CLIMATE  
CHANGE





# Nos organizamos para el cambio social

## Un pequeño manual de "Organizing"

Texto y concepto: Andrea(s) Speck

Edición: Checho Ferrera Ledesma

© 2019 Andrea(s) Speck y Asociación La Transicionera



Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0  
Licencia Pública Internacional — CC BY-NC-SA 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.



**CompartirIgual** — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.

Foto portada: Felix Spira para EndeGelände, acción en 2017, dominio público

Foto contraportada: Del vídeo "Camp-in-Gás" de Climaximo, <https://vimeo.com/349327751>

ISBN: 978-84-09-06560-8

Número de depósito legal: SE 1967-2019

### La Transicionera

*facilitando transiciones ecosociales*

C/ Torres 8 local bajo izquierda  
41002 Sevilla, Estado Español

[latransicionera@latransicionera.net](mailto:latransicionera@latransicionera.net)  
<https://latransicionera.net>  
<https://nosorganizamos.net>



Hecho con Scribus

Software libre para maquetación  
<https://www.scribus.net>





<b>Agradecimientos .....</b>	<b>9</b>
<b>1. “¡Hay que hacer algo!” (introducción).....</b>	<b>15</b>
<b>2. Movimientos sociales .....</b>	<b>21</b>
2.1 Ejemplos de movimientos sociales exitosos .....	27
2.1.1 El movimiento por la objeción de conciencia en el estado español .....	27
2.1.2 El movimiento activista VIH y SIDA en EE.UU. ....	43
2.1.3 El movimiento contra la energía nuclear en Alemania .....	57
2.2 El Plan de Acción del Movimiento (PAM) .....	71
2.2.1 Puntos de partida estratégicos .....	71
2.2.2 Ocho fases de los movimientos sociales .....	77
2.2.3 Cuatro roles activistas .....	105
2.3 Los 5 mecanismos causales del cambio social .....	113
2.4 Resumen de consecuencias para nuestro activismo .....	119
<b>3. “Organizing” .....</b>	<b>123</b>
3.1 El concepto de Organizing .....	125
3.2 Poder .....	137
3.3 Empoderamiento social .....	143
3.4 Resumen: Poder y empoderamiento social .....	149
<b>4. Organizaciones empoderantes:     Cómo nos organizamos .....</b>	<b>151</b>
4.1 Estructuras para nuestros colectivos .....	153
4.2 La vida de un grupo .....	161
4.3 Asambleas, reuniones, y toma de decisiones .....	165
4.4 Liderazgo y representación .....	177
4.5 Estructuras para movimientos .....	181
4.6 Conflictos internos .....	189
<b>5. Organizaciones empoderadas:     Cómo empleamos nuestro poder .....</b>	<b>197</b>
5.1 Los siete aspectos del Organizing .....	199
Les participantes / activistas .....	199
La filosofía del grupo .....	200
Estructura y proceso .....	201
Problema y solución .....	201
Los ambientes sociales .....	202
Comunicación .....	202
Recursos .....	203
5.2 Los siete pasos del Organizing .....	205
El inicio .....	205
El análisis .....	207
Las metas .....	211
Las estrategias .....	216

La planificación de acciones .....	220
¡Acción! .....	227
La evaluación .....	230

## **Anexo 1: Herramientas .....233**

El poder de las sillas: una exploración de tipos de poder (Pasos 1, 2).....	235
Nombrar suposiciones políticas (Paso 1).....	237
El árbol social (Paso 2).....	239
Biografía del movimiento (Plan de Acción de Movimientos) (Pasos 2, 3).....	243
El árbol del problema (Pasos 2, 3, 4).....	247
Espectro de alianzas (Pasos 2, 3).....	249
Los pilares del poder (Pasos 2, 3).....	251
Los cuatro roles del activismo (Plan de Acción de Movimientos) (Pasos 2, 3, 4).....	253
Lista de chequeo de credibilidad (interna e externa) (Pasos 3, 4).....	255
Imagínate el futuro (Pasos 3, 4).....	259
Del problema al tema (Pasos 3, 4).....	263
Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (Pasos 3, 4, 5).....	267
Análisis de correlación de fuerzas (Pasos 3, 4, 5).....	271
La estrella de las tácticas (Pasos 5, 7).....	275
Lo haría si (Paso 5).....	277
Lista de chequeo: papeles antes, durante, y después de una acción (Paso 6).....	279
Toma rápida de decisiones por consenso (Paso 6).....	281
Evaluación de una acción (Paso 7).....	283
Evaluación de una campaña (Paso 7).....	287

## **Anexo 2: Recursos y materiales .....291**

Recursos y materiales en internet .....	291
Bibliografía .....	295







## Agradecimientos

---

Este trabajo no hubiera sido posible sin las experiencias de muchos otros activistas, y sin mis experiencias en diversos colectivos, campañas y acciones – experiencias de trabajo colectivo, experiencias buenas y mejorables. Es imposible mencionar aquí todos los activistas o experiencias que han influido este manual. Lo único que puedo hacer es intentar mencionar las influencias más importantes que han acompañado mi crecimiento político y personal (difícil separarlos), aunque es probable que algunas se me hayan pasado por alto.

Empecé mi activismo en las juventudes del sindicato IG Chemie-Papier-Keramik (hoy: IG Bergbau, Chemie, Energie – Sindicato industrial de Minería, Química, Energía) en Alemania durante mis años de aprendizaje como electricista en una multinacional química. Aunque resultó una experiencia muy mejorable, aprendí mucho y, sobre todo, inicié mi propio proceso de empoderamiento.

Mi objeción de conciencia y posteriormente mi insumisión me aproximaron a los colectivos pacifistas y de insumisión, sobre todo los encuentros estatales de insumisos de Alemania y el colectivo editorial de la revista de insumisión *Ohne Uns*. Al mismo tiempo, empecé a involucrarme en el movimiento contra la energía nuclear desde la primera mitad de la década de 1980, en primer lugar milité en un grupo local de *Greenpeace*, y luego, durante mis estudios, en el *Grupo del Medio Ambiente de la Universidad de Bad Kreuznach*, sobre todo, tras la catástrofe de Chernóbil en abril de 1986. En estos dos colectivos, empecé a participar, y más tarde organizar las primeras acciones no violentas y desarrollar campañas.

Me mudé a Oldenburg, fue en Oldenburg donde di un salto cualitativo en mi activismo, al inicio de la Guerra del Golfo [1] en el *Totalverweigerergruppe Oldenburg* (Grupo de insumisos de Oldenburg) organizando acciones directas no violentas, y luego en el *AK Teststrecke Oldenburg* (Grupo de trabajo Pista de pruebas Oldenburg), luchando contra la construcción de una pista de pruebas de coches de Mercedes Benz en la turbera de Papenburg al oeste de Oldenburg. Desde Oldenburg estuvimos apoyando la acampada *Anatopia* [2], organizamos la estrategia y dinamización de bloqueo de los permisos que daban luz verde a la pista, mediante una acción de oposición burocrática que consistió en la emisión de multitud de alegaciones en contra, mediante lobbying y presión, fortaleciendo redes, y mucho más. Dejamos esta lucha de forma colectiva tras tomarnos el tiempo necesario para analizar el contexto, el movimiento y darnos cuenta que eran necesarias intervenciones que no éramos capaces de organizar [3]. El colectivo se convirtió en el *Graswurzelgruppe Oldenburg* (Colectivo de base de Oldenburg), parte de la *Föderation Gewaltfreier Aktionsgruppen* (Federación de Grupos de Acción No violenta – FöGA), una red anarquista pacifista afiliada a la *Internacional de Resistentes a la Guerra* (IRG).

Una experiencia clave fue mi participación en un curso de 10 días del *Bildungswerk Umbruch* (Centro educativo Umbruch) con el título *Anleitung zum Mächtigkeitsein* (Guía para desarrollar nuestro poder), basado en la *espiral de organizing*. Además de conocer la espiral, el curso también me introdujo al trabajo del organizador estadounidense *Saul Alinsky* [4] y al *Plan de Acción de Movimientos* de *Bill Moyer* [5]. Unos años después establecimos contacto directo con *Bill Moyer* y organizamos unos talleres y cursos basados en su *Plan de Acción de Movimientos*. Desafortunadamente un encuentro de personas que trabajaron con este plan en Europa nunca salió. Una pena – y quizás es algo que todavía tengo pendiente organizar.

Una formación en la educación de la no violencia en el proyecto educativo *Kurve Wustrow* [6] me dio la oportunidad de reflexionar sobre mis conocimientos en torno a la no violencia y organizar los conceptos teóricos que me ayudarían a entender mejor la práctica de los movimientos no violentos, así como mis propias experiencias en estos movimientos.

A partir de 1994 empecé a representar a la Federación de Grupos de Acción Noviolenta en el consejo de la *Internacional de Resistentes a la Guerra* y la primera vez que asistí a una Trienal de la IRG (en diciembre de 1994 en São Leopoldo en el sur de Brasil) se me abrió otro mundo de experiencias [7]. Empecé a involucrarme en el trabajo de esta red internacional antimilitarista y noviolenta, al inicio me centré en Turquía, luego trabajé con distintos colectivos en Croacia, Serbia, Macedonia, Bosnia, Montenegro, Corea del Sur, India, Zimbabwe, Grecia, Finlandia, Georgia, Rusia, Suecia, Bélgica, España, Portugal, Irlanda, Estados Unidos, Puerto Rico, Sudafrica, Israel, Argentina, Chile, Paraguay, Colombia, Venezuela, Bolivia, Uruguay, Egipto, Chipre, y otros países más. A partir de 1994, hasta 2012, participé en (casi) todas las conferencias internacionales organizadas por la IRG, y partir de 2000 era parte de la organización de casi todas las conferencias, a partir de 2001 desde la oficina en Londres. No quiero, ni puedo mencionar todas las experiencias de mis casi 12 años en la oficina internacional de la IRG. Fue un privilegio enorme trabajar en la oficina de esta red antimilitarista y noviolenta internacional fundada en 1921 (!).

No sé por dónde empezar. Estos agradecimientos tampoco son el lugar para contar todas mis experiencias. Pero recuerdo mi primer viaje a Serbia, creo que no me equivoco, en octubre de 1999, tras del bombardeo de la OTAN [8], encontrándome con *Mujeres de Negro* en Belgrado y con activistas antimilitaristas y desertores en otras ciudades del país. Recuerdo mi primer viaje a la India, me encontré con muchísimos activistas de multitud de colectivos – desde colectivos gandhianos a colectivos LGBT. Mi encuentro con *Narayan Desai* en el *Instituto para la Revolución Total* y charlar sobre la noviolencia resultó emocionante. También, me encontré por primera vez con *Anand* y *Michael Mazgaonkar* y *Swati Desai* del colectivo *Mozda* y *Daniel Mazgaonkar* y *Hansa* del centro gandhiano en Bombay. Aunque estos encuentros no me han convertido en una persona gandhiana, he aprendido y estoy aprendiendo mucho de la experiencia gandhiana (con una buena dosis de crítica feminista y queer).

Trabajé en Londres hasta finales de 2012 y en 2013 me mude a Sevilla, en el Estado español. Aquí también me he involucrado en movimientos y colectivos diversos, como la *Red Antimilitarista y Noviolenta de Andalucía* (R.A.N.A.), la *Red de Moneda Social Puma*, la *Plataforma Sevilla contra el Fracking* o la *Red Andaluza contra el TTIP*. Últimamente, me he enfocado en *La Transicionera*, construyendo y facilitando alternativas ecosociales. Además, a vez y cuando nos animamos en *Disidencias del Sur*, un pequeño colectivo LGBTIQ y transfeminista (y mas informal). Y, ¿qué sería Sevilla – y los colectivos mencionados – sin el barrio, la Plaza de Pumarejo y en Centro Vecinal en Casa Grande?

Es imposible mencionar a todas y cada una de las personas que me han formado. No obstante, quiero mencionar a algunas, aunque soy muy consciente de que lo que sigue es una lista incompleta. Mis disculpas sinceras a las muchas personas que faltan. Además, este pequeño homenaje no esta organizado, salvo por un pequeño criterio: distribuir a las personas en los países en los que las conocí.

En Alemania: Andreas Hauschild, Wolfgang Bruch, Hermann Theisen, Imke Kreusel, Silke Kreusel, Julia Kraft, Michael Friedrich, Doro Bruch, Christine Schweitzer, Ulla Eberhardt, Renate Wanie, Uli Wohland, Hagen Bernd, Jochen Stay, Katja Tempel, Ilka Anger, Milan, Friedrich Erbacher, Tobias Boehme, Jörg Rohwedder, Ann-Kristin Kröger, Felix Kolb, Wolfgang Zucht, Helga Weber, Wolfgang Hertle, Dieter Schöffmann, Christian Büttner, Katja, Doris Sterzer, Reinhard Treu, Irene Kober, Andreas Peters, Bernd Sahler, Annett Gnass, Rudi Friedrich, Monthy Schädel, Tobias Pflüger.

Internacional: Dominique Saillard, Howard Clark, Joanne Sheehan, Vivian Sharples, Stellan Vinthagen, Hilal Demir, Osman Murat Ülke, Coskun Üsterci, Serdar Tekin, Ferda Ülker, Hülya Üçpınar, Roberta Bacic, Igor Seke, Stasa Zajovic, Boro Kitanoski, Bojan Aleksov, Myungjin Moon, Choi Jungmin, Yeo Ok, Anand Mazgaonkar, Michael Mazgaonkar, Swati Desai, Narayan Desai, Daniel Mazgaonkar, Saswati Roy, Lorena Callejas, Milena Romero, Salvador Castro, Andrea Ochoa, Estefania Gomez, el pollo, Alejandra Londoño, Martin Rodriguez, Jota Ramos, Julian Ovalle, Javier Gárate Neidhardt, Pelao Carvallo, Oscar Huenchunao, Juan de Wandelaer, Rafael Uzcategui, Lexys Rendon, Cattis Laska, Anna Sanne Göransson, Hanns Molandery todes de ofog de Suecia, Hans Lammerant, An Mayens, Keith Goddard y Chesterfield Samba de Gays y Lesbianas de Zimbabwe (GALZ), Alexia Tsouni, Yannis Glarnetatzis, Lazaros Petromelidis, Cynthia Cockburn, Cynthia Enloe, Raewyn Connell, Ela Gandhi, Joseph Gerson, Martin Smedjeback, Michael Randle, April Carter, Oskar Castro, Patrick Sheehan-Gaumer, Sergey Sandler, Tali Lerner.

En Inglaterra: Diana Francis, Sian Jones, Ippy, Alice Heaton, Angie Zelter, Mell Harrison, Nikki Clark, Emma Sangster, David Gee, Steve Whiting, Denise Drake, Kathryn Tulip, Marcus Armstrong, Richard Jackson, Zoe Smith.

En el Estado español: Nacho, Maripi Acha, Almudena Izquierdo, Yolanda Juarros Barcenilla, Carmen

Magallon, Koldobi Velasco, Juan-Carlos Navarro-Díaz, Rafa Ajangiz, Rafa Sainz de Rozas, Alberto Estefania, Carlos Barranco, Ricardo Sanchez, Adrian Collado Elias, Jesus Paz, Mar Gimena, Michelle Renyé

En Sevilla: Moneda Social Puma, Miryam, Claudia, Roberto, Belén, Ceci, Alfonso, Mariette, Marc, y muchas otras personas.

El Precariato, un colectivo informal que ha surgido de la Red de Decrecimiento y de la Moneda Social Puma, y del que han surgido muchas otras iniciativas y proyectos, como la Olla Común, Villa Chandal en El Pedroso, La Transicionera.

La Casa Pumarejo, Salvador García, María Barrero Rescalvo, María José Linares, y muchas personas más.

La Transicionera, el proyecto político y de sustento donde ahora me siento cómoda y que forma la base de mi activismo: Patri Luque, Pablo Mallén, Noemí González Palanco, Israel Sanchez, Blanca Crespo Arnold, Isa Porras, Jorge Ollero Perán, Marcos Rivero Cuadrado y Moisés Rubio Rosendo.

Aunque todes estas personas han contribuido de una u otra manera al contenido de este manual (sin tener ninguna consciencia de ello), todo el contenido (y los fallos) son responsabilidad mía.

No obstante, la multitud de experiencias que me han enriquecido durante mi larga trayectoria en diversos movimientos sociales, este manual nunca hubiera empezado sin el apoyo de Koldobi Velasco y de Juan-Carlos Navarro-Díaz, el entonces núcleo de *Alternativa Antimilitarista.MOC* de Las Palmas. Recuerdo nuestros debates, y sobre todo, un viaje en coche en 2014, cuando hablamos de temas de movimientos sociales y de la falta de materiales sobre el organizing en castellano. Fueron estos debates los que plantaron las semillas de las que surgió este manual.

Este manual tampoco hubiera sido posible sin el apoyo de Checho Ferrera Ledesma. Me animaba a retomar el trabajo cuando estaba bastante bajo, y empezamos a desarrollar la propuesta del proyecto juntos. Además, saber que hay una persona capaz de transformar mi castellano anglo-alemán en un castellano real me proporcionó la confianza de que al final del trabajo obtendríamos un producto útil. Mucho más allá del manual, sin su amistad y apoyo, en momentos difíciles de mi vida este manual no hubiera sido posible.

Este manual también se ha nutrido de nuestros desayunos de trabajo en *La Madriguera de Mai* en Sevilla, y me gustaría agradecer a todo el equipo de la Mai por los muchos desayunos que nos han servido ¡Gracias!

Finalmente, me gustaría agradecer a Lush, Fundación Betiko y el International Center on Nonviolent Conflict (ICNC) por su apoyo económico, clave durante los últimos años del proyecto. Más allá de lo estrictamente económico, su apoyo mostró una confianza en mi proyecto y mi capacidad de llevarlo a cabo, me alentó muchísimo. Gracias.

## Notas

- [1] Véase en Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra\\_del\\_Golfo](https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_del_Golfo), acceso el 25 de octubre de 2017
- [2] Véase en Wikipedia alemán: <https://de.wikipedia.org/wiki/Anatopia>, acceso el 25 de octubre de 2017
- [3] Véase en alemán: Andreas Speck y Michael Friedrich: Teststrecke Papenburg: Von der Unmöglichkeit, eine Bewegung zu erzwingen, publicado en Graswurzelrevolution No 198, mayo de 1995, <http://andreaspeck.info/de/inhalt/teststrecke-papenburg-von-der-unmoglichkeit-eine-bewegung-zu-erzwingen>, acceso el 25 de octubre de 2017
- [4] Véase en Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Saul\\_Alinsky](https://es.wikipedia.org/wiki/Saul_Alinsky), acceso el 25 de octubre de 2017
- [5] Véase en Wikipedia inglés: [https://en.wikipedia.org/wiki/William\\_Moyer](https://en.wikipedia.org/wiki/William_Moyer), acceso el 25 de octubre de 2017
- [6] Véase <https://www.kurveustrow.org/>, acceso el 1 de noviembre de 2017
- [7] Véase en inglés: <https://www.wri-irg.org/en/publication/broken-rifle/32/broken-rifle>, acceso el 25 de octubre de 2017
- [8] Véase en Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra\\_de\\_Kosovo](https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_de_Kosovo), acceso el 25 de octubre de 2017

## Gracias a todes les confinanciadores

En marzo de 2018, lanzamos una campaña de crowdfunding en Goteo, y conseguimos 5000€ de una multitud de confinanciadores. Muchas gracias. Sin vuestro apoyo este manual no hubiera sido posible:



**FUNDACIÓN  
GOTEO**

Adrián Segura Camacho, Agustín, Alejandro Brome, Ana Maria, Ana Tello Pérez, Andrés Sabeino Cózar, Anna Elias, Blanca, Blanca del Rio Capellán, Can Baskent, Carlos Askunze, Carlos Crespo Arnold, Carlos Manuel Delgado Ramirez, Carlos Sepulveda Garcia de la Torre, Cecilia de Arriba Rivas, Colectivo de Noviolencia Elaia, Daniel229, Domingo Villar Sánchez, Dominique Saillard, eaneiros, Elena Martin Lopez, Eloisa Alba, Emma Sangster, Enrique Kero, Enrique Quintanilla, Equipo CRAC, Fernando del Moral Suarez, FGG, Glenda DiMuro, Héctor Rivero, Hector Rojo Letón, Helena Ida Kiwicha, Hose Lito, ibandres, Idealoga, Igor Seke, Inmaculada Infante Vázquez, Irmgard Ehrenberger, Isabel Casado, Israel Sanchez, Itziar Aguirre, Jaime, Jane Arnold Morgan, Javite, Jesús Paz, Jordi Calvo Rufanges, Jörg Rohwedder, José Fernando, Jose Luis Ojeda Lopez, José M. Ruibérriz, José Miguel Vipond Garcia, Joseba Ossa, Juan Sebastián Fernández Prados, Juli Antoni Aguado, Julio, Julio Gisbert, Karsten Kirschbaum, Katja Tempel, Laura Limón, lave, Limonnela - Sistema Verde de Limpieza, LuisGlezReyes, M.Koldobike Velasco Vázquez, Marcos Decrece, Marcus Armstrong, María José Linares, Maria Limon, Marianna, Marieta, Marina, Miquel Tort, Moisés Rubio Rosendo, Noemí González Palanco, Paco Puertes, Paqui Bonachera, Patricia Luque García, Pepe Beunza, Poma, RAYO1807, Ricardo, Roberto Higuera Torrea, Salvador Garrido Soler, Santa Cleta, Santiago Amaya Corchuelo, Sarah, Sergio Fernández Alonso, Solidaridad Internacional Andalucía, Tania Aroca Castillejos, Thomas Behm, Totxo, verbigracias, Virginia, Vredesactie, Wagnerian, waktion







# 1. Introducción

---

No sé cuántas veces he escuchado: “*Tenemos que hacer algo*”. “*¡Hay que hacer algo!*” ansioso, reiterativo, sin dirección “*¡Hay que hacer algo!*” sobre la guerra de Irak, la del Congo, Siria... da igual cuál “*¡Hay que hacer algo!*” sobre la política racista migratoria “*¡Hay que hacer algo!*” sobre el cambio climático. Este “*¡Hay que hacer algo!*” es compulsivo, bien-intencionado y, en muchas ocasiones, surge acompañado de una exigencia moral que impide evaluar qué hacer sin verse lanzado a una espiral de justificaciones, hábitos y falta de perspectiva que termina convirtiendo la acción en algo puntual y generalmente vacío. En este punto, ese *algo* ya no importa. Se ha vuelto prioritario *hacer* cualquier cosa, pero *hacer*. A esto lo defino como *accionismo* en contraposición a *activismo*.

Siento un rechazo muy fuerte hacia este *accionismo*. Por lo general nace de la necesidad de calmar tanto nuestra indignación como nuestra incompetencia. No nace de la observación y el análisis de la situación completa que es preciso cambiar. Surge de un impulso positivo que es necesario dirigir de forma consciente hacia la situación misma. De otra forma, no será más que un placebo para calmar nuestras propias emociones. Si no tenemos claro qué hacer, si no tenemos una meta, una estrategia, un conjunto de tácticas este *hacer algo* tiene poco sentido más allá de hacernos sentir bien, sentirnos en el bando de lo bondadoso, de lo positivo pero lamentablemente no será otra cosa que un autoengaño subjetivo y no servirá para transformar esta realidad que tanto nos indigna.

Recuerdo una situación al inicio de la guerra contra Irak en el año 2003. Formé parte de un colectivo de acción directa no violenta (TheD10Group), nuestro objetivo era promover acciones en las bases militares de Reino Unido, en aquella guerra el suelo del Reino Unido fue empleado como lanzadera de la misma (Fairford Airbase, Northwood). Trabajamos con diversos colectivos y una y otra vez aparecía el dichoso “*hay que hacer algo*”, “*tenemos que hacer otra acción directa la semana que viene en...*” Una consecuencia de este *accionismo*, de este “*algoquehacer*”, fue una serie de acciones con poca participación y muy poca difusión. Entramos en la espiral de frustración que genera la sensación de fracaso, este *accionismo* no conduce más que a frustración, desempoderamiento del grupo y finalmente a quemar las posibilidades de afrontar esa lucha de forma creativa y racional.

Existen variadísimos “*hay algo que hacer*”, no profundizaré más en ello. Pero si no somos conscientes de que nuestro tiempo y las personas que participan en nuestros movimientos tienen sus propias limitaciones, nuestras acciones están avocadas al fracaso. No se trata de hacer algo, cualquier cosa, es preciso analizar la situación, pensar bien qué hacer, dónde poner nuestras energías para que nuestra acción tenga el impacto necesario que nos permita crear alternativas viables. Pongamos nuestras energías, emociones e inteligencia a trabajar de forma estratégica para lograr un cambio social real.

Este libro recoge mi experiencia de treinta años como activista y organizador de movimientos sociales en Alemania (donde nació), Inglaterra (donde viví doce años) y el Estado Español (donde vivo actualmente). Sería excesivo decir que yo he desarrollado este manual solo. Nada más alejado de la realidad. Este libro bebe de muchas fuentes y de las experiencias impagables de muchas personas y movimientos sociales de los que he aprendido en estos treinta años de activismo. Este libro emplea mi experiencia para ordenar y sistematizar las teorías y los modelos sobre *organizing* y movimientos sociales que, a mí parecer, son más relevantes e considero imprescindibles.

Este manual ha sido escrito como consecuencia de dos invitaciones, una expresa y, la otra, un tirón de orejas cariñoso.

En abril de 2014, durante la preparación de una acción directa en Gran Canaria en la que participaba, una activista pacifista de las islas me animó a ordenar mis experiencias y ponerlas negro sobre blanco para acabar con el vacío en castellano de materiales sobre *Organizing* y estrategias para movimientos sociales.

Más tarde, junio de 2014, durante un evento en Boston me encontré con el Reverendo James Lawson, gran estratega del movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos en los años 60 y 70. En este encuentro, hablamos durante un tiempo sobre el impacto del Movimiento por la Paz. Para el reverendo: un gran fracaso. Y sobre las acciones directas no violentas que se organizaban en Europa, el Reverendo James Lawson me preguntó ¿hacéis fundamentalmente *acciones testigo* sin impacto real? Aquel lúcido cuestionamiento no hizo más que confirmar algo que había observado con anterioridad: la no violencia europea emplea con demasiada asiduidad *acciones testigo* que permiten mostrar una oposición clara, pero carecen de una visión y una estrategia sobre cómo desarrollar nuestro poder dirigido a un cambio social real.

*"Donde un pequeño grupo de presión fracasa en empujar un carro en marcha, es posible que, un grupo mejor organizado o algo mayor, triunfe."* [1] Estas palabras de Timur Kuran describen claramente el tema de este libro ¿Cómo podemos organizarnos para lograr un cambio social real y significativo? Me interesa subrayar este *mejor organizado*, éste es el tema: organicémonos para producir un cambio social de raíz.

¿Qué es el *Organizing*? La presencia del *organizing* en nuestro día a día es mucho mayor de lo que pensamos. Permanentemente estamos organizando, en el caso que nos ocupa, organizar gente para llevar a cabo acciones conscientes que cambien nuestras sociedades.

Como concepto político, el *organizing* – o *community organizing* – se refiere a la creación de colectivos y organizaciones que tengan el propósito de producir cambios significativos en nuestras sociedades. Estos cambios ponen en entredicho "*el poder de los poderosos*" y generan obviamente conflictos en los que los gobiernos (internacionales, nacionales, regionales o locales) o los poderes económicos y sociales son interpelados directamente.

A lo largo de nuestra historia, casi todos los cambios sociales han sido resultado de procesos de *organizing*:

- Durante los disturbios de Stonewall en Nueva York – personas trans\*, queer, los trabajadores del sexo trans\* y gay, las lesbianas ... resistieron una redada rutinaria de la policía en el bar gay *The Stonewall Inn* durante tres días consecutivos – fue espontáneo, los logros posteriores del movimiento LGBTIQ desde la despenalización del acto homosexual hasta el matrimonio entre personas del mismo sexo, han sido resultado de procesos de *Organizing* combinados con prácticas empoderadoras de la propia gente LGBTIQ y estrategias de lucha colectiva.
- Las revoluciones de la primavera árabe – de Túnez a Egipto – tenían una apariencia espontánea. Realmente mucha gente trabajó durante muchos años para crear un ambiente social propicio para que surgiera la primavera árabe, con distintos resultados en los países del mundo árabe. Un factor clave, reiterativo en las luchas exitosas: resulta fundamental superar el miedo en procesos de empoderamiento social capaces de movilizar a la gente para la resistencia civil.
- En el Estado español, el movimiento de insumisión contra el servicio militar obligatorio resultó un factor clave en su abolición, este es un ejemplo muy válido de una combinación de estrategias y procesos de empoderamiento – *organizing* 'por excelencia'.

El *Organizing* no es algo nuevo en el Estado español, no obstante, hay pocos manuales en castellano que sirvan para apoyar nuevos procesos de *organizing*. Lo interesante del concepto es su enfoque: una combinación de estrategias de confrontación con el poder desde la toma de conciencia sobre los procesos de empoderamiento y de creación de organizaciones de base. Como dice Si Khan, un organizador de los Estados Unidos (de donde procede 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 la habilidad de la cooperación, de la acción colectiva, del trabajo en común y de apoyarnos mutuamente. En este conocimiento y en esta experiencia se asienta el principio de la toma del poder de la gente. Organizing es para gente con problemas. Es bueno como herramienta, un arma, un medio. Pero también es un fin en si mismo. Mientras nos estamos organizando nos situamos de nuevo como individuos porque aprendemos a hablar para que se nos escuche."* [2]



Organizing no es la organización de *las masas* bajo el liderazgo de un partido político y/o de un líder carismático (que con toda seguridad será un hombre). Trata sobre la creación de organizaciones de base y movimientos sociales que confrontan el poder de las autoridades y empresas poderosas. Es importante que el poder que queremos crear empleando procesos de Organizing no sea un nuevo *poder-sobre* (un poder de dominación), sino otra forma de 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 la que vivimos [3].

Este pequeño manual de Organizing está dirigido a cualquier persona que esté involucrada con colectivos, campañas y movimientos sociales. El organizing no es para expertes – todes nosotres somos organizadores. Este manual aporta conceptos y herramientas para que seamos organizadores más eficaces.

A lo largo del texto, uso el termino *los poderosos* para referirme al gobierno, las élites políticas y económicas, y, generalmente, a la gente que ejercen un control – gobiernan política y económicamente – sobre nuestras sociedades. Aunque podemos encontrar mujeres o personas de otras identidades de género formando parte de las élites, siempre empleo en este manual el término masculino de modo consciente. No pretendo ocultar la presencia de mujeres y personas de otras identidades de género en las élites y gobiernos. Estoy convencido de que su presencia no cambia el carácter fundamentalmente patriarcal de las instituciones, de la economía capitalista, así como de las élites. Empleo el termino *los poderosos* siempre en su forma masculina, mientras utilizo otros términos en un género neutro que se acerca mejor a mi realidad y subrayar ese carácter patriarcal y masculino del poder entendido como *poder-sobre*.

Con seguridad, te has dado cuenta de que estoy empleando una forma de género neutro utilizando la ‘e’ en lugar del desdoblamiento (todos y todas) o la ‘x’. La propuesta ha surgido de los movimientos queer, inicialmente para referir a personas no-binarias [4] (yo también me defino como genderqueer, una identidad transgénero y no-binaria). Como explica Jorge Diz Pico: “*En principio, la idea detrás de añadir un género neutro (lo que conlleva tanto ese morfema -e- para sustantivos y adjetivos como los artículos le/les y el pronombre elle, entre otras cosas) era dar cabida a personas agénero, bigénero, de género fluido y otras no binarias que no se sienten cómodas con una etiqueta de hombre o mujer. Pero pronto tomó también otras dos aplicaciones: en plural, para referirse a grupos mixtos de gente; y en singular genérico, para referirse a un individuo sin especificar más.*” [5]

El uso de un género neutro utilizando la ‘x’ tiene varias desventajas. La primera es que no se puede pronunciar, y, por eso, no puede ser empleado en el habla. Relacionado con esto, en la práctica, la mayoría de las personas cambia mentalmente al leer la ‘x’ por la ‘o’ o la ‘a’, asignando en el proceso un género binario a las personas.

La propuesta de un género neutro utilizando la ‘e’ es “*fácil de pronunciar, morfológicamente claro, lingüísticamente económico, socialmente inclusivo*”, como dice Elena Álvarez Mellado [6].

Tanto por razones personales (soy una persona no-binaria), como por razones políticas de *disidencia gramatical* y reivindicación política de lo queer, en este manual utilizo el género neutro con la ‘e’. Soy consciente de que no acabaremos con el género solo por la vía lingüística. No obstante, pienso que es un paso importante (aunque insuficiente).

## Estructura del libro

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

El capítulo 3 trata sobre varios aspectos del poder. ¿Cómo podemos comprender el poder? ¿Cómo – o quién – ostenta el poder? Presentamos otros conceptos de poder que considero más acordes a las necesidades de los movimientos sociales para construir sociedades más justas e igualitarias. Tras esto, abordaré el tema del empoderamiento, entendido como un proceso al mismo tiempo individual, colectivo y social. El empoderamiento es clave para organizarnos de una forma horizontal, más inclusiva, que permita la participación de todes. Pero para que nuestras estructuras faciliten el empoderamiento de cada una, es necesario que cumplan

una serie de requisitos que habiliten a nuestros colectivos y organizaciones como organizaciones empoderantes.

Tras tratar estos temas más teóricos, los dos capítulos siguientes se centran en conceptos para el *organizing*: interno (organizaciones empoderantes – capítulo 4) y externo (organizaciones empoderadas – capítulo 5).

El capítulo 4 relaciona las características de organizaciones empoderantes con nuestras formas habituales de organizarnos. Tocamos temas como las estructuras apropiadas para nuestros colectivos y grupos, la vida interna del grupo, las asambleas, reuniones y la toma de decisiones, el difícil tema del liderazgo, estructuras para un movimiento de ámbito más amplio (regional, estatal, internacional), y otro tema muchas veces ignorado: los conflictos internos en nuestras organizaciones.

En el capítulo 5, cambiamos de perspectiva. Ahora desviamos la mirada del interior de nuestro grupo hacia el exterior e introducimos el concepto de la *Espiral del organizing* como una herramienta con la que podemos desarrollar nuestros objetivos y las estrategias para lograrlos.

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 ofrece un listado de materiales – otros manuales y textos – disponibles en internet.

Actualizaré los materiales incluidos en este manual en la página web relacionada: <http://nosorganizamos.net>. Aquí podrás encontrar todos los textos del manual, y poco a poco, más.

## Notas

- [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
- [2] Si Kahn: Organizing. A Guide for Grassroots Leaders. NASW Press, 1991
- [3] Sobre los conceptos del poder véase capítulo 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
- [4] Ver, por ejemplo: La lengua no tiene sexo: "Elle está cansade", El Español, 18 de junio de 2017, [https://www.lespanol.com/cultura/20170617/224478043\\_0.html](https://www.lespanol.com/cultura/20170617/224478043_0.html), acceso el 19 de agosto de 2018; Jorge Diz Pico: Le último jedi y otros usos del neutro, Blog El ratón ciego, 26 de junio de 2017, <https://medium.com/el-rat%C3%B3n-ciego/le-%C3%Baltime-jedi-y-otros-usos-del-neutro-ae0b491c68bc>; Sophia Hass: Construyendo Un Género Neutro En Español. Para Una Lengua Feminista, Igualitaria E Inclusiva, <http://www.sophiagubb.com/construyendo-un-genero-neutro-en-espanol-para-una-lengua-feminista-igualitaria-e-inclusiva/>, acceso el 18 de agosto de 2018
- [5] Jorge Diz Pico: Le último jedi y otros usos del neutro, Blog El ratón ciego, 26 de junio de 2017, <https://medium.com/el-rat%C3%B3n-ciego/le-%C3%Baltime-jedi-y-otros-usos-del-neutro-ae0b491c68bc>
- [6] Elena Álvarez Mellado: Todas, tod@s, todxs, todes: historia de la disidencia gramatical, ElDiario.es, 27 de junio de 2017, [https://www.eldiario.es/zonacritica/Todas-todes-historia-disidencia-gramatical\\_6\\_659044117.html](https://www.eldiario.es/zonacritica/Todas-todes-historia-disidencia-gramatical_6_659044117.html), acceso el 18 de agosto de 2018







## 2. Movimientos sociales

*“Movimientos Sociales son acciones colectivas en las cuales la población alertada, formada y movilizada, a veces durante muchos años o décadas, para retar a los poderosos y a toda la sociedad para que aporten soluciones a problemas sociales concretos, así como que logren restaurar los valores sociales centrales. Los Movimientos Sociales son una herramienta poderosa para la gente común con la que pueden crear exitosamente un cambio social positivo, especialmente cuando los canales formales no funcionan y las élites se imponen obstinadamente.”*

*Bill Moyer [1]*

Gran parte de los cambios sociales positivos, el fin de la esclavitud, el derecho al sufragio de las mujeres, los derechos civiles para los afroamericanos en los Estados Unidos, son el resultado de movilizaciones organizadas por movimientos sociales. Podemos citar ejemplos de éxitos más cercanos a nosotros como los movimientos en contra de la energía nuclear que lograron en países como Austria, Bélgica, Alemania, Italia, Países Bajos, Suiza, y Estados Unidos [2] algunos éxitos parciales y significativos. La fractura hidráulica fue respondida por movimientos en su contra en países como Canadá, Bulgaria, algunas regiones españolas y, a pesar de la incompreensión social y la manipulación mediática, lograron algunos éxitos limitados. Más adelante me centraré en tres casos concretos de éxito. En contraste, es cierto que muchos movimientos sociales han fracasado en su empeño por mejorar nuestras sociedades.

Antes de entrar en profundidades, debemos aclarar sobre qué estamos hablando. De entre todas las definiciones posibles de movimiento social tomaré la propuesta por 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 tanto, hablamos de movimiento social cuando nos encontramos reunidas 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 no es un movimiento per se, pero podría ser la base de 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), protestas pacíficas o de no cooperación (estilo Gandhi), construcción de opinión pública o estrategias de gestión y defensa.*
6. *Que definen metas internas o externas claras para el proceso de cambio frente a diversos sectores.” [3]*

O, según Jessica Horn: *“La política de los movimientos sociales se forma a partir de la premisa de que la realidad es construida por la sociedad y que es tan posible como necesario transformarla para alcanzar la visión del movimiento de una sociedad justa y de las relaciones de poder equilibradas dentro de ella.” [4]*

¿Por qué unos movimientos tienen éxito y otros fracasan? 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. (...) Les personas que participan de forma activa por un cambio social reconocen que las tácticas o las estrategias elegidas, generalmente marcan la diferencia entre el éxito o el fracaso; no obstante, comentaristas externos al movimiento evalúan las acciones*

*según sus resultados, prescindiendo de una visión del proceso que atienda qué estrategias o tácticas alternativas podrían haber conducido a un mejor resultado.” [5]*

En este capítulo nos interesa abundar sobre esta cuestión concreta. ¿Qué estrategias, qué mecanismos hacen posible el éxito de un movimiento que suponga un cambio fundamental en nuestras sociedades?

La respuesta no es fácil, el cambio social es un proceso complejo con multitud de actores que defienden distintos intereses. No podemos establecer una teoría del cambio social que pueda explicarlo todo – como bien dice Charles Tilly, esto sería una Teoría de Todo. No obstante, sí podemos identificar algunos mecanismos causales que contribuyan al éxito de un movimiento social, así como identificar los ciclos o episodios de la dinámica de la contienda.

Felix Kolb, activista e investigador de movimientos sociales, dice: La “*especificación de explicaciones causales de un cambio político generado por el movimiento es especialmente urgente porque los resultados políticos de los movimientos sociales son obtenidos a través de diversas acciones y factores en lugar de una causa de éxito seguro*”. Y: “*Los tres paradigmas principales de la investigación de movimientos sociales, esto es, la movilización de recursos, el framing, y la teoría de procesos políticos, son de poca ayuda en la identificación de estas causas porque todas fueron desarrolladas para explicar el surgimiento y desarrollo de movimientos sociales y no los resultados*” [6].

Este manual no pretende desarrollar una teoría de los movimientos sociales – probablemente hay personas mucho más aptas para hacerlo que yo. El objetivo de este manual – y de este capítulo – es utilizar tanto las experiencias de activistas como los resultados de las investigaciones de movimientos sociales para ofrecer una caja de herramientas de la que extraer modelos manejables y útiles para activistas que nos sirvan para entender nuestro movimiento, y desarrollar estrategias y tácticas eficaces que amplíen nuestra perspectiva de éxito.

Hemos situado los movimientos sociales dentro de un marco de conflictos políticos y sociales, algo que me parece importante, porque en nuestras sociedades existe una imagen negativa del conflicto que nos invita permanentemente a ocultarlos y evitarlos. Muy al contrario, deberíamos entender el conflicto como algo positivo y necesario, un aspecto fundamental de nuestra existencia individual y colectiva. Esto nos permite optar por gestionar un conflicto de forma constructiva y sacar a la luz la multitud de conflictos ocultos y latentes presentes en la sociedad.

En la segunda parte del capítulo, presento tres ejemplos de movimientos sociales que no solo han tenido éxito, sino que resultan interesantes e inspiradores.

Continuamos con el *Plan de Acción de Movimientos* en sus múltiples aspectos. No esperes una receta del éxito, este manual te ofrece un modelo manejable y útil para activistas. La presentación del Plan de Acción de Movimientos incluye ejemplos, referencias a los tres movimientos exitosos presentados, y referencias a teorías de la investigación de movimientos sociales que estimo muy relevantes.

El final del capítulo presenta los cinco mecanismos causales del éxito para los movimientos sociales, es decir, mecanismos que un movimiento puede utilizar para lograr sus objetivos.

Nada de esto garantiza éxito. La vida social es compleja en extremo, no me atrevo a sostener “*si hacemos esto, obtendremos tal resultado*”. En las ciencias naturales esta causalidad funciona hasta cierto punto – cuando quemamos carbón sabemos que vamos a producir calor y dióxido de carbono – por suerte, esto no ocurre en la vida social. Aquí, nos tenemos que limitar al conocimiento de procesos, de mecanismos, de episodios y de probabilidades. No obstante, cualquier contexto es distinto y único; así, algo que ha funcionado en un contexto no necesariamente funciona en otro, aunque nuestra percepción nos indique que son situaciones similares.

A pesar de todas estas limitaciones, estoy convencido de que un mejor entendimiento de los procesos y mecanismos de los movimientos sociales nos serán de gran ayuda como activistas y aportará a nuestras luchas algunas claves para que estas resulten exitosas.

## 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.” [7]*

Pedro Ibarra, catedrático de Ciencias Políticas que ha centrado su investigación en los movimientos sociales en el Estado español, dice: *“Un movimiento social es una forma de acción colectiva, y la existencia de una acción colectiva implica la preexistencia de un conflicto, de una tensión que trata de resolver – haciéndolo visible, dándole dimensiones – esa acción colectiva. Pero – importante llamada de atención – no cualquier conflicto desemboca en una acción colectiva que toma la forma de un movimiento social.” [8]*

Charles Tilly, investigador de movimientos sociales, también sitúa los movimientos sociales dentro de un conflicto político: *“El conflicto político incluye todas las ocasiones 1) en las que algún grupo de personas realiza reivindicaciones colectivas públicas visibles sobre otros actores (reivindicaciones que si se cumpliesen afectarían los intereses de estas últimas) y 2) en las que al menos una de las partes afectadas por dichas reivindicaciones, incluyendo terceras partes, es un gobierno. Por lo tanto, el conflicto político abarca revoluciones, rebeliones, guerras, conflictos étnicos, movimientos sociales, genocidio, campañas electorales, la mayoría de las huelgas y cierres patronales, parodias públicas, incautaciones colectivas de mercancías, y muchas otras formas de interacción”. Y: “El conflicto y el cambio social se influyen mutuamente” [9].*

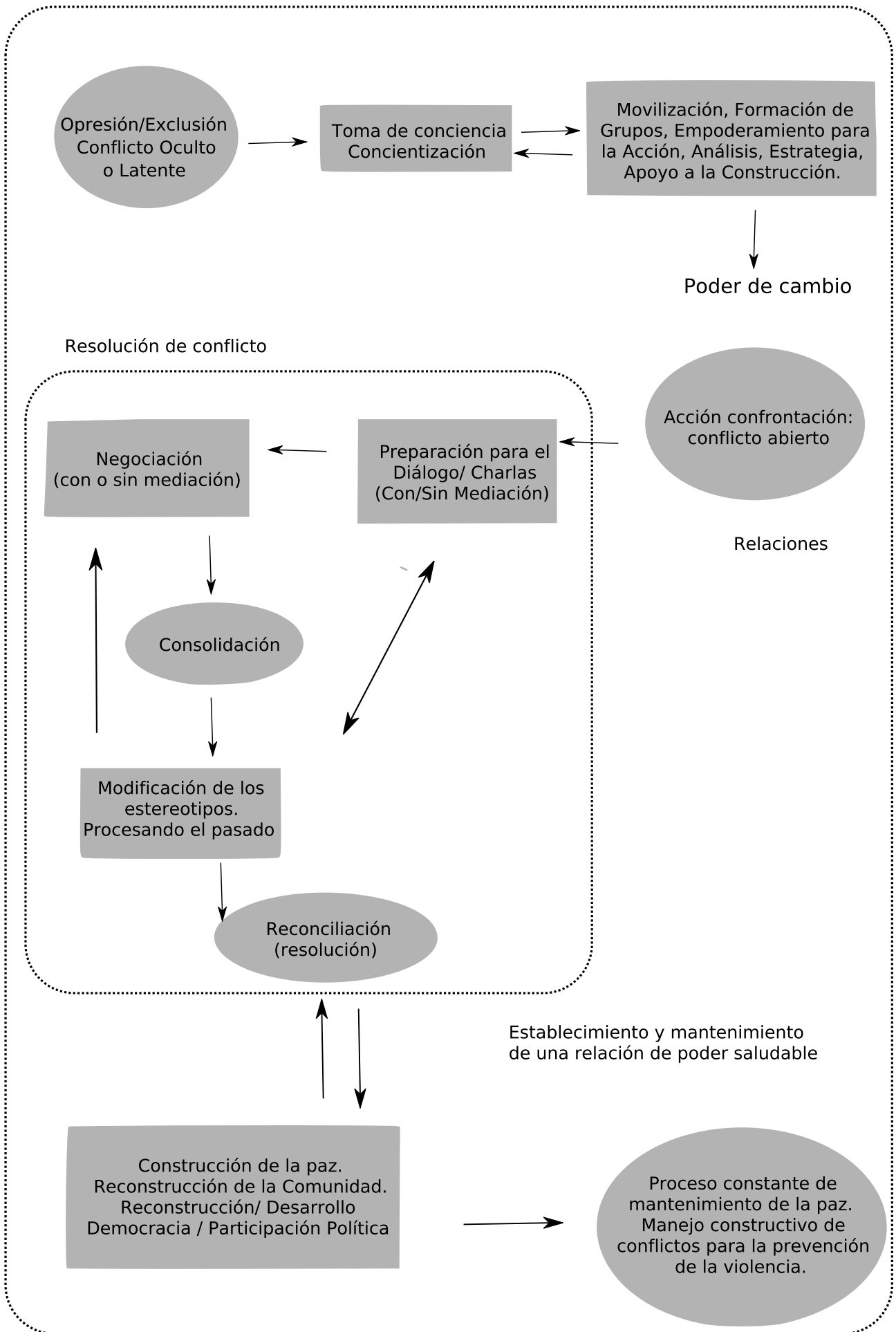
Podemos decir que los movimientos sociales existen, o se desarrollan, porque existe un conflicto social. Los movimientos sociales no generan el conflicto, simplemente hacen visible lo que antes era latente, o permanecía oculto, o intensifican un conflicto soterrado y de baja intensidad. Muchos conflictos relacionados con la violencia cultural se caracterizan por permanecer velados u ocultos, apuntemos algunos ejemplos relacionados con el patriarcado, la gordofobia o la heteronormatividad. Otros conflictos ya eran visibles antes, la exclusión social y marginación de muchas personas inmigrantes no causaron suficiente malestar social para que la sociedad, y mucho menos los poderosos, se vieran forzados a actuar.

No es posible gestionar un conflicto oculto, no importa que sea interpersonal o social. Si el conflicto permanece en la sombra, no podemos generar las condiciones necesarias para actuar sobre él. En caso de un conflicto oculto, lo más importante inicialmente es sacarlo a la luz, hacerlo visible. En esto, los movimientos sociales son actores importantes, y muchas veces su tarea inicial pretende *intensificar* el conflicto para hacerlo visible, para *dramatizarlo*, en palabras de Bill Moyer. Cuando un conflicto es visible, podemos empezar a trabajar a gestionar la resolución del mismo. No obstante, las dinámicas del poder, y, sobre todo, el desequilibrio de poder entre *los poderosos* y *la gente* hace difícil o, literalmente imposible, encontrar una solución justa. Es por ello que cambiar las dinámicas de poder es otra tarea clave de los movimientos sociales. Esto es fundamental para que la resolución de un conflicto conlleve a una solución justa que satisfaga a la parte más desfavorecida de la población, y no a una mera *pacificación* que servirá para restablecer una aparente paz social y que volverá a ocultar el conflicto [10].

Dos herramientas imprescindibles para los movimientos sociales que permiten tanto hacer visible un conflicto como cambiar las dinámicas de poder son la concientización (concepto técnico procedente de la pedagogía de la liberación de Paulo Freire) y el empoderamiento que nos permiten cambiar la dinámica del conflicto y el equilibrio (o desequilibrio) del poder.

El siguiente gráfico muestra la dinámica de un movimiento social en conflicto en un contexto en el que podemos observar un fuerte desequilibrio de poder.

Como dice Diana Francis, en primer término el conflicto está oculto, el grupo oprimido, marginado o victimizado por el conflicto se abstiene de hacer oír su voz a pesar de la injusticia o violencia estructural. *“Puede ser que permanezcan callados por la tradición, por falta de conciencia, o porque el desequilibrio de poder es tal que no existe ninguna posibilidad de que sus exigencias o solicitudes sean tomadas en serio” [11].* Según Francis, es necesario un proceso de concientización para que la percepción sobre dicha situación, junto con una evaluación precisa de las fuerzas con las que cuenta esta suerte de *pre-movimiento* entren en juego para cambiar la situación. Tras esta toma de conciencia, el movimiento social formulará *“una meta común y una estrategia”* que permita construir redes de apoyo mutuo y poder mediante la acción. Doug McAdam, Sidney Tarrow y Charles Tilly en su clásico libro *Dinámica de la Contienda Política* [12] hablan en primer lugar de un proceso de constitución de nuevos actores políticos y de nuevas identidades al que seguirá una movilización inicial y la acción colectiva innovadora.



Francis continua: “Con el aumento de su poder y su visibilidad, en el momento en el que hacen oír sus voces, estos grupos son vistos por los poderosos como una amenaza, esto forzará una fase de la confrontación abierta que será inevitable – una fase que podría incluir medidas represivas, incluso violentas, por parte de los poderosos, aunque el grupo oprimido haya optado por la no violencia (...) En esta fase de un conflicto abierto las relaciones de poder entre las partes opuestas cambiarán como consecuencia de la confrontación en curso” [13]. McAdam, Tarrow y Tilly llaman a esto el mecanismo de “la certificación: la validación de los actores, de sus actuaciones y de sus reivindicaciones por parte de partes externas, especialmente de las autoridades” [14]. Es un proceso interactivo, conflictivo e imprescindible.

Es importante definir y construir los actores del conflicto, tras esto, es preciso el cambio de las relaciones de poder que permita al movimiento – a los grupos oprimidos o marginados – aumentar su poder relativo, su influencia para que sean reconocidos como interlocutores en un proceso de diálogo. Sin este cambio del equilibrio de poder no será posible un diálogo real, porque los poderosos no considerarán al movimiento social un interlocutor legítimo.

Como activistas de movimientos sociales precisamos conocer la dinámica de los conflictos, ser capaces de *intensificar* el conflicto de una forma consciente y constructiva, así como evitar el uso de la violencia y protegernos ante posibles respuestas destructivas. Es importante entender que la intensificación del conflicto creará o aumentará la polarización en la sociedad y, con seguridad, también dentro de nuestras comunidades. Esto puede causar contra-movilización (como las reacciones que hemos visto en contra de la implantación del matrimonio entre personas del mismo sexo en Francia e Italia, liderada por la Iglesia Católica, o generalmente la contra-movilización conservadora en contra de los derechos trans\*, de las que tenemos un ejemplo claro en las campañas de odio de HazteOír), o conflictos en nuestros pueblos. Un ejemplo paradigmático de esto lo tenemos en campañas de movilización contra las plantas nucleares. Por lo general, parte de la población de la localidad en la que está arraigada la central dependerán laboralmente de la misma, una campaña cuyo objetivo sea cerrarla entrará en colisión con los intereses de los trabajadores. Las estrategias que utilizamos, las formas de acción, comunicación, así como nuestro *framing* pueden tener un impacto importante sobre cómo se desarrolla el conflicto en la sociedad en general y en las comunidades más afectadas por el problema o más cercana geográficamente a los símbolos del conflicto (ej.: una central nuclear).

Hace años, durante una campaña de movilización en el Reino Unido contra la rehabilitación de la central nuclear en Hinkley Point logramos organizar un bloqueo de la central existente con cuatrocientas personas. Para preparar dicho bloqueo y la logística necesaria, un activista local nos cedió terreno para acampar cerca de su casa, a medida que el conflicto escalaba hacia niveles mayores de tensión, este activista local sufría una violencia expresa cada vez más agresiva y directa. Esto no se puede evitar, aunque sí podemos limitar el impacto sobre los activistas locales. Es preciso recordar que para ellos el conflicto, con toda seguridad, afectará totalmente su día a día.

Es importante que al evaluar a los actores, sus necesidades y sus fuerzas se tenga en cuenta el aspecto del impacto del conflicto en todas sus dimensiones para el activista local. Al fin y al cabo, cuando el activista foránea se marche, el local seguirá conviviendo inserte en un proceso conflictivo. En el caso de Hinkley Point, los activistas no ocultaron su oposición o apoyo al movimiento social y establecieron claramente algunos límites a su propia actuación, por ejemplo no alojar a cientos de activistas en sus fincas.

Al mismo tiempo es importante entender que a veces no es posible o deseable limitar el conflicto, porque la injusticia es tan clara, tan violenta y están delimitados los responsables que el conflicto local es inevitable. Un ejemplo muy claro es el movimiento por los derechos civiles de la población afroamericana en los Estados Unidos durante la década de los 1960. Los poderosos locales en los Estados del sur de los EE.UU. representaban un papel importante del problema, de la injusticia, y resultaba imprescindible aumentar el grado de la tensión local.

No podemos evitar el conflicto, esto carece de sentido. Pero cuando entramos en conflicto tenemos que asumir una parte de la responsabilidad sobre cómo se desarrolla. Esto incluye pensar en el *después*, en el *pos-conflicto* y reducir daños que puedan complicar innecesariamente la convivencia tras la fase aguda del conflicto.

En ningún conflicto social podemos evitar generar o recibir algún tipo de daño. La represión por parte de los poderosos causará heridas, en ocasiones, un daño grave, traumático. Debemos contar con, algo simple, los recursos dirigidos a la represión por parte de los victimarios siempre son abundantes, mientras que los escrúpulos por emplearlos, por lo general, escasos. Las acciones del movimiento, aunque hablemos de acciones no violentas, también pueden causar daños, con toda probabilidad más psicológicos que físicos. Por eso,

después de un conflicto, tras un movimiento exitoso, es importante trabajar tanto en el ámbito social como en el personal los daños causados; aquí es preciso no descuidarse y emplear toda la creatividad posible en la búsqueda de soluciones inclusivas y en articular mecanismos como comisiones de la Verdad o Justicia Restaurativa. Además de los daños causados durante el tiempo de la confrontación abierta, probablemente existen muchas más heridas y daños causados a lo largo de la fase del conflicto oculto, de la injusticia y la violencia estructural. Estos son otros temas importantes para la fase del pos-conflicto: la verdad, el perdón, la dignidad de las víctimas de la injusticia y un proceso de reconciliación y/o de justicia restaurativa.

## Notas

- [1] 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
- [2] Felix Kolb: Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements. Campus, Frankfurt/New York, 2001
- [3] 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>
- [4] Jessica Horn: Género y movimientos sociales. Informe general. Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, Londres, 2013, [http://www.anacaonas.net/movimientos\\_informe\\_bridge](http://www.anacaonas.net/movimientos_informe_bridge)
- [5] Randy Shaw: The Activist's Handbook. A Primer for the 1990s and Beyond. University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London, 1996
- [6] Felix Kolb: Protest and Opportunities. 2007
- [7] 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>
- [8] Pedro Ibarra: ¿Qué son los movimientos sociales? En: Elena Grau y Pedro Ibarra (coord.), Anuario de Movimientos sociales. Una mirada sobre la red. Icaria Editorial y Getiko Fundazioa. Barcelona, 2000.
- [9] Charles Tilly: Conflicto político y cambio social. En: Pedro Ibarra y Benjamín Tejerina (coord.): Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural. Editorial Trotta, Madrid, 1998
- [10] Véase, por ejemplo: Diana Francis: Stages and Processes in Conflict Transformation. Apéndice a Francis: From Pacification to Peacebuilding. A Call to Global Transformation. Pluto Press, Londres, 2010
- [11] Diana Francis, 2010
- [12] Doug McAdam, Sidney Tarrow y Charles Tilly: La dinámica de la contienda política, Barcelona, Editorial Hacer, S.L., 2005
- [13] Diana Francis, 2010
- [14] Doug McAdam, Sidney Tarrow y Charles Tilly: La dinámica de la contienda política, Barcelona, Editorial Hacer, S.L., 2005



## 2.1 Ejemplos de movimientos sociales exitosos

Ejemplos de movimientos sociales exitosos tenemos muchos y variados, este manual no pretende presentarlos todos. Recoger todos los movimientos exitosos en un solo libro requeriría un personaje novelesco y, por suerte, o desgracia, no lo soy. Leer sobre movimientos que han transformado algún aspecto de nuestras sociedades puede animarnos a experimentar una sensación de otro poder distinto, un poder construido colectivamente. Podemos aprender de los movimientos sociales exitosos mostrando cómo lo han hecho y analizando qué estrategias y mecanismos han utilizado, cómo se han organizado, qué ha contribuido, y qué no, a su éxito. Obviamente, también aprenderemos de nuestros fracasos para no repetir los mismos errores (aunque no siempre son nuestros errores los causantes del fracaso, en ocasiones, los factores externos contribuirán inapelables a nuestro fracaso). Prefiero en el contexto de este manual centrarme en nuestros éxitos colectivos como movimientos sociales.

Pero, ¿qué es un movimiento exitoso y cómo podemos definir el éxito? Como comprenderás es un tema complejo y, si me apuras, bastante espinoso:

- En muchos casos, un movimiento no logra su meta principal completamente, pero sí avanzará, dará los pasos necesarios para encarar su meta. Hablamos, entonces de un éxito parcial. Pero, ¿A partir de qué momento está justificado hablar de un éxito parcial? ¿Podríamos estar ocultando un fracaso?
- En el curso de un movimiento, tanto la meta como el objetivo pueden cambiar. Por ejemplo, las principales metas del movimiento LGBT de los años 50 y la primera mitad de los 60 en los EE.UU. eran tolerancia e igualdad (realmente LG – en aquella época no se hablaba ni de lo bi ni de lo trans\*, y, mucho menos, de lo intersex o queer). A partir de 1969, tras los disturbios de Stonewall (véase más adelante) la meta de este movimiento se abre para incluir como objetivo la liberación LGBT del patriarcado y del machismo imperante. Este nuevo horizonte de liberación implica un cambio del sistema heteropatriarcal. Por el contrario, la igualdad es menos ambiciosa y aunque resulta necesaria, en muchos casos, se ha usado, por parte del orden normalizador, como vía de apaciguamiento de reivindicaciones liberadoras. Es un hecho que hoy se habla exclusivamente de igualdad y se relega el máximo objetivo de la liberación al cuarto de los trastos viejos. ¿Un éxito? ¿Un fracaso?
- Y, ¿cómo medir el éxito de un movimiento que quiere prevenir algo, por ejemplo, la construcción de centrales nucleares? Es fácil en el caso de un éxito total (como en Austria, donde se llegó a construir una central nuclear y tras un referéndum en el que ganó el *No* a la energía nuclear, se abandonó como posibilidad de generación energética). ¿Pero cómo medir un éxito parcial como los que suelen darse con frecuencia en contextos en los que el equilibrio de fuerzas está muy desequilibrado?
- Y, más difícil todavía: ¿cómo podemos evaluar si el movimiento resulta un factor clave o, al menos significativo, para el cambio social? ¿En el Estado español, el Movimiento por la Objeción de Conciencia realmente resultó un factor clave para el fin del servicio militar obligatorio?

Por todas estas razones, es difícil medir con certeza los éxitos de un movimiento. No obstante, me parece muy importante reconocer y celebrar nuestros éxitos porque nada anima más que el éxito, y muchas veces los poderes se apropian de los mismos, robándonos nuestras luchas, nuestras energías y sí, también nuestros éxitos.

Creo que podemos aprender observando estos procesos de transformación efectiva de nuestra sociedad. Esto no significa simplemente copiar las estrategias y tácticas de los movimientos exitosos del pasado, sino adaptarlas al contexto particular de un movimiento concreto en el día de hoy. Obviamente, también es importante aprender de nuestros fracasos, como se nos dice habitualmente, para no repetirlos. Pero en este manual prefiero centrarme en éxitos alentadores.



Presento tres movimientos sociales que nos permitirán comprender mejor algunos aspectos importantes de estos procesos. Realmente, los ejemplos elegidos son arbitrarios, me dejé guiar por mis propias filias. A pesar de esto, creo que son ejemplos importantes, interesantes y motivadores.

## 2.1.1 El Movimiento por la Objeción de Conciencia en el Estado Español

El Movimiento por la Objeción de Conciencia al servicio militar obligatorio y por el fin del mismo fue un movimiento singular y, posiblemente, un hito en el activismo del Estado español, caló y fue mucho más allá del antimilitarismo o pacifismo. Además, resultó un movimiento innovador que ha ampliado el arsenal de tácticas de los movimientos sociales. Carlos Ángel Ordás concluye que *“la historia de la OC y la insumisión sigue estando en el imaginario de los movimientos sociales españoles, considerándola un ejemplo de éxito considerable”* [1].

Aquí sólo es posible resumir algunos aspectos claves de este movimiento. Lo que sigue no pretende ser una historia del movimiento, es una simple interpretación personal.

### Antecedentes

La objeción de conciencia al servicio militar obligatorio no fue nada nuevo en el Estado español. Estuvo presente antes y durante la guerra civil, así como a lo largo de las cuatro décadas de dictadura de Franco. De hecho, la Constitución de la II República incluyó en su artículo sexto que *“España renuncia a la guerra como instrumento de política nacional”*, recogiendo así la fórmula establecida en el tratado Briand-Kellog de 1928 de prohibición universal de la guerra (que, por cierto, nunca más volvería a aceptarse en el orden constitucional español) [2]. A la luz de esta propuesta, se crearon los primeros grupos antimilitaristas, vinculados, o no, con la *Internacional de Resistentes a la Guerra* (IRG), una red antimilitarista internacional fundada en 1921. En este caldo de cultivo de la década de los años 1920, surgieron también las primeras campañas de objeción de conciencia. Según Xabier Agirre Aranburu, *“en 1935 tres jóvenes anarquistas catalanes se negaron públicamente a incorporarse al servicio militar y decidieron presentarse a las autoridades. En medio de una campaña antimilitarista de apoyo, fueron puestos en libertad tras cuatro días de detención alegando su estado de “demencia”. Al ser liberados expusieron en público los motivos de su desobediencia y su ejemplo fue seguido por un grupo de en torno a un centenar de jóvenes dispuestos a rechazar «todo servicio militar», a modo de insumisos avant la lettre”* [3].

Con el aumento de la tensión tras el triunfo electoral del Frente Popular en febrero de 1936, y poco antes del inicio de la Guerra Civil, se conformó la ‘Liga Española de Refractarios a la Guerra’ como organización afiliada de la IRG. No obstante, como admitieron los activistas antimilitaristas de esta época, no era posible la propaganda antimilitarista durante de la Guerra Civil. El antimilitarismo español organizado se limitaba a la ayuda humanitaria, manteniendo su compromiso pacifista personal [4].

A pesar de un contexto tan poco propicio para las acciones antimilitaristas, se produjeron durante la Guerra Civil ejemplos alentadores de objeción de conciencia. Nos constan dos casos de objeción de conciencia documentados en la zona republicana. *“En 1937, el catalán Ramón Serrano y el aragonés Nemesio Orús se negaron a empuñar e incluso a tocar las armas. Ambos fueron condenados por un tribunal militar”* [5]. Estos casos visibles de objeción de conciencia solo eran la punta del iceberg. Hasta el momento, se ha hablado muy poco de los cientos de miles de personas que intentaron evitar el servicio militar tanto republicano como franquista durante la Guerra Civil. Muchos de ellos se convirtieron en desertores por una multitud de motivos, y, en ocasiones, podemos encontrar causas antimilitaristas y éticas [6].

Tras la Guerra Civil y durante la dictadura de Franco, los Testigos de Jehová se negaron a cumplir el servicio militar obligatorio, y aunque algunos aceptaron un servicio alternativo, otros fueron condenados a penas de cárcel. Durante los años 1960 y 1970 más de 150 objetores Testigos de Jehová pasaron por la cárcel de Cádiz.

## Los inicios de un nuevo movimiento en el Estado español

No obstante, no se puede hablar de un movimiento social hasta el inicio de los años 1970. Pepe Beunza, en 1971, sacaba a la luz por primera vez la objeción por conciencia basada en razones pacifistas y antimilitaristas. Como dice Pedro Oliver Olmo de estos primeros objetores: “*Plantearon una objeción de conciencia que evocaba postulados antimilitaristas, sobre todo, los que resultaban de la contraposición de valores como la paz, la justicia y la no violencia con los del militarismo, la injusticia social y la obediencia ciega. Chocaba esa actitud desobediente, que provenía de quienes también se consideraban católicos, porque hasta entonces sólo la habían planteado los Testigos de Jehová, una minoría religiosa que continuaría siendo mayoritaria entre los objetores españoles hasta los primeros años ochenta*” [7]. Su perspectiva quedó muy clara en las palabras de Pepe Beunza: “*Soy católico, pero me parece equivocado alegar este motivo cuando en mi país los obispos tienen graduaciones y honores militares y presiden los desfiles... Creo mejor plantearlo por motivos éticos*” (en el Consejo de Guerra celebrado en Valencia el 23 de abril de 1971) [8].

Muy pronto le siguieron otros objetores de conciencia: Jordi Agulló, un militante de Juventud Obrera Católica (JOC) del Alcoi. El 10 de mayo de 1971, Juan Guzmán Salvador, un cabo instructor. También en la primavera de 1971, Víctor Boj. Y, finalmente, Rafa Rodrigo en 1972 [9].

La objeción de conciencia de Pepe Beunza tuvo un impacto importante no solo por su postura política pacifista antimilitarista; Pepe Beunza se preparó durante años, logró crear redes de apoyo tanto dentro del Estado español como en el ámbito internacional. Cuando fue encarcelado en 1971, se lanzó una campaña de apoyo muy preparada que incluyó una marcha que sobrepasaba las 500 personas desde Ginebra hasta la frontera con España, intentaron llegar a Valencia, donde Pepe Beunza sería encarcelado, pero la Guardia Civil detuvo en la frontera a los participantes españoles y negó a los participantes internacionales la entrada a España [10].

Aunque los primeros objetores eran pocos, sembraron las semillas de un nuevo movimiento social. Es poco probable que imaginaran el impacto que su objeción llegaría a producir en la sociedad y en los movimientos sociales posteriores.

Ya antes de los primeros objetores de conciencia por razones éticas y antimilitaristas en 1971, el *problema* de los objetores de los Testigos de Jehová empezó a incomodar a las autoridades. Incomodar, pero no preocupar, porque eran objetores sin espíritu político alguno, no llegaron jamás a cuestionar al ejército en sí mismo, ni la ideología del militarismo, ni del nacionalismo español. No obstante, la cantidad de objetores generó cierto desagrado; en 1973 de los 268 objetores de conciencia que se encontraban en las cárceles, 264 eran Testigos de Jehová [11]. Esto forzó al gobierno de la dictadura a dar unos primeros pasos para solucionar el *problema de los Testigos de Jehová* mediante la creación de una ley de objeción de conciencia (limitada a razones religiosas y con un servicio sustitutivo de larga duración) en 1970 y 1971, ambos intentos fracasaron.

Se produjo una fuerte presión de instituciones internacionales, sobre todo tras la publicación de un reportaje en el diario inglés *The Guardian* sobre los 150 Testigos de Jehová encarcelados en Cádiz. En aquella época, Amnistía Internacional ya presionaba al gobierno de Franco. Además, en 1971, el Consejo de Europa en Estrasburgo aprobó una resolución exigiendo que “*el Gobierno español tome las medidas propias para establecer un estatuto de los objetores de conciencia proveyendo un servicio civil sustitutivo*” [12].

Hasta este momento la mayoría de los objetores de conciencia encadenaban condenas a causa de su objeción hasta cumplir los 38 años – la edad máxima para el servicio militar. Para terminar con estas condenas en cadena en 1973 se aprobó la Ley 29/1973 que definió en un nuevo artículo 383 bis del Código Penal Militar la objeción de conciencia como un único delito, castigado con una pena que iba de los tres años y un día hasta ocho años (aumentaba considerablemente en tiempos de guerra) [13].

Pero esto era *solucionar* de una manera u otra el problema de los objetores Testigos de Jehová. Les nuevas objetores eran otra cosa. El ultraconservador procurador en Cortes Blas Piñar López afirmó que “*la actitud humilde de los testigos de Jehová se convierte en los católicos en una actitud subversiva*” [14].

Tras su excarcelación definitiva en 1974 Pepe Beunza, junto a Gonzalo Arias, veterano de la no violencia en el Estado español, lanzaron una campaña de concienciación con una propuesta de Voluntariado para el Desarrollo, un servicio sustitutorio autogestionado para objetores de conciencia vinculado a un reconocimiento de la objeción de conciencia en cualquier momento, sin necesidad de pasar por los juzgados. Más de 1250 jóvenes firmaron la propuesta y se declararon dispuestos a este tipo de servicio [15]. Además del apoyo de muchos jóvenes contaron con el apoyo de personas y organizaciones, como del procurador Marcelino Oreja y los de Enrique Miret Magdalena, Gabriel Cisneros y Joaquín Ruiz Jiménez en

representación de Justicia y Paz. No obstante, la respuesta del gobierno fue el silencio [16].

Tras estos primeros objetores, ya en 1975 se optó por presentar de forma colectiva las objeciones de conciencia. Ante el silencio del gobierno a la propuesta del Voluntariado para el Desarrollo, Ovidio Bustillo, Vicente Amurgos, Jesús Viñas, Guillermo Luís Cereceda y José Díez Faixat del barrio de Can Serra, en L'Hospitalet de Llobregat, declararon su objeción en diciembre de 1975. Además de su negativa al servicio militar obligatorio, organizaron un servicio alternativo autogestionado en el mismo barrio, que consistía en brindar apoyo a iniciativas comunitarias o al movimiento ciudadano, de esta forma, pusieron en práctica su propuesta sin esperar respuesta del gobierno. Todos fueron detenidos en febrero de 1976 y encarcelados en la prisión militar de Figueras.

Estos encarcelamientos fueron respondidos con muestras de solidaridad y con un gesto que marcaría una dinámica que este movimiento social no abandonaría: una veintena de jóvenes del mismo barrio se declararon objetores de conciencia. Si el objetivo de la represión era frenar el movimiento, consiguieron lo contrario [17].

Franco murió en noviembre de 1975, poco después, empezó la llamada Transición y el Franquismo dio paso a una monarquía parlamentaria liberal. Ya en diciembre de 1976, el entonces gobierno de transición de Adolfo Suárez aprobó el Real Decreto 3011/1976 que permitía a los objetores de conciencia la prórroga del servicio militar obligatorio, limitado a razones religiosas y con un duro servicio sustitutivo. En la práctica, nunca llegó a aplicarse el servicio sustitutivo previsto en el decreto [18].

Setenta y cinco objetores rechazan este decreto y crean el Movimiento de Objetores de Conciencia del Estado Español (MOC). Algunos fueron detenidos, y otros se entregaron a las autoridades militares el 5 de mayo de 1977 en diversas ciudades del Estado Español, con el objetivo de forzar una respuesta de las autoridades: su detención. El 11 y 12 de junio, al borde de las primeras elecciones libres tras la muerte del dictador, 100 personas realizan una marcha a la prisión de Figueras donde se encontraban encarcelados en este momento 11 objetores de conciencia [19].

## 1977-1984: El Estado intenta regular la objeción de conciencia

Con una amplia amnistía política en octubre de 1977 se puso en libertad a más de 200 objetores de conciencia, mayoritariamente Testigos de Jehová y un grupo reducido de objetores antimilitaristas. No obstante, al poco tiempo volvieron a ser encarcelados los objetores de conciencia, en esta ocasión, objetores antimilitaristas. En un intento de aparcarse el problema, en noviembre de 1977 el Ministro de Defensa dictó una *orden interna*, nunca publicada ni en el Boletín Oficial del Estado ni en el Boletín del Ministerio de Defensa. Esta orden interna permitía a cada persona que se declaraba objetor de conciencia antes de su reclutamiento aplazar el servicio militar, y a los soldados que se declararon objetores una vez incorporados a filas obtener una *licencia temporal* indefinida [20].

Con esta orden interna se aparcó el tema durante bastante tiempo, hasta la aprobación de una ley muchos años más tarde. Aunque no se detuvieron más objetores de conciencia – con excepciones esporádicas, el movimiento siguió creciendo y fortaleciéndose mientras el gobierno y el Parlamento se ocuparon con el desarrollo de las normas legales para *regular* la objeción de conciencia.

Con el proceso de transición a una monarquía parlamentaria liberal, se inició el debate sobre una nueva constitución más democrática. No obstante, el derecho a la objeción de conciencia no se estableció como un derecho en sí mismo en la nueva Constitución, sino sólo como un motivo de exención del servicio militar (aunque con rango constitucional). El segundo apartado del artículo 30 sobre el servicio militar obligatorio dice: “*La ley fijará las obligaciones militares de los españoles y regulará, con las debidas garantías, la objeción de conciencia, así como las demás causas de exención del servicio militar obligatorio, pudiendo imponer, en su caso, una prestación social sustitutoria*” [21]. Así, el derecho a la objeción de conciencia solo es vinculante con respecto al servicio militar obligatorio, y no está protegido por la Constitución para militares profesionales o voluntarios [22].

En resumen, dice Pedro Oliver Olmo: “*Durante los primeros años de la transición, al tiempo que se abría la estructura de oportunidad para la protesta colectiva de los objetores, también se cerraban sus expectativas en el terreno legislativo. La objeción de conciencia nunca fue para el legislador un derecho que debiera reconocerse en una Constitución democrática. Siempre fue concebida como un problema que incomodaba a las fuerzas políticas porque soliviantaba a los*

militares. La regulación legal de las demandas de los objetores de conciencia se convirtió en un lastre dentro de un proceso de democratización que estuvo mediatizado por la presión del ejército, o por aquello que se temía que podía molestar al ‘partido militar’ [23].

El primer gobierno post-Franco se encontraba entre la fuerte presión militar y el cada vez más potente nuevo movimiento que exigía un derecho a la objeción de conciencia sin límites. No sorprende que en este contexto solo el siguiente gobierno – del PSOE – se vio capaz para legislar la objeción de conciencia en 1984. El 26 de diciembre de dicho año se aprobó la Ley 48/1984 de Objeción de Conciencia (LOC), que garantizaba en su artículo 1.2 el derecho a la objeción de conciencia: “*por motivos de conciencia en razón de una convicción de orden religioso, ético, moral, humanitario, filosófico u otros de la misma naturaleza*” [24]. Según el tercer párrafo del mismo artículo, el derecho solo fue reconocido antes y después del servicio militar, pero no desde “*el momento en que se produzca la incorporación al servicio militar en filas*” [25] hasta el fin del servicio. Al mismo tiempo se aprobó la Ley Orgánica 8/1984, por la que se regulaba el régimen de recursos en caso de objeción de conciencia y su régimen penal [26].

No obstante, la ley fue recurrida al Tribunal Constitucional tanto por el Defensor del Pueblo como por la Audiencia Nacional, por lo que no entraría en vigor hasta cuatro años más tarde. El Tribunal Constitucional decidió sobre ambos recursos de inconstitucionalidad en octubre de 1987 (Sentencia 160/1987 [27] y 161/1987 [28]): fueron rechazados.

## El movimiento se organiza con la formación del MOC

Desde mediados de los años setenta, el movimiento inició un proceso de coordinación y organización. Ya en 1975, el inicio de un servicio sustitutorio autogestionado en el barrio de Can Serra resultó de un encuentro en Montserrat, cuyo objetivo consistió en aumentar la presión sobre el gobierno. Las detenciones de los primeros objetores de Can Serra desencadenaron una ola de nuevas objeciones de conciencia, así como de la formación de grupos locales de objeción de conciencia en muchas ciudades.

El 17 de noviembre de 1976 se presentó un *Proyecto de Estatuto para los Objetores de Conciencia* a través de la *Comisión Nacional Justicia y Paz* [29], un proyecto en la línea de las propuestas ya formuladas anteriormente por la marcha internacional en solidaridad con Pepe Beunza durante el verano de 1971.

Finalmente, en enero de 1977, tuvo lugar la reunión fundacional del MOC – Movimiento de Objetores de Conciencia – a la que asistieron unas 75 personas. En cierto modo, era una respuesta al Real Decreto 3011/1976 del gobierno de Adolfo Suárez, que permitía la objeción de conciencia por razones religiosas.

El inicio del MOC, como indican Pedro Ibarra y colaboradores, “*era la reunión de todos los objetores de conciencia, lo que significaba una amalgama impresionante de pareceres, opiniones políticas y proyectos de vida. Esta pluralidad de ideas convivía, ante la oportunidad política que tenían los objetores de calar socialmente, con su lucha*” [30]. Había una corriente minoritaria y cercana al PSOE y PCE que promovía una forma de organización de tipo *sindicato de objetores* que aceptaría una Ley y un servicio sustitutorio previsiblemente deplorable para luego mejorarlo desde dentro. Encontramos otras corrientes de raíz antimilitaristas o antiimperialistas, con marcadas diferencias sobre la no violencia y sobre un servicio sustitutorio. Al inicio, el MOC gozaba de la flexibilidad suficiente para acomodar todas estas corrientes e ideas, aunque se definía claramente como un movimiento antimilitarista.

Una de las primeras campañas controvertidas del MOC tuvo lugar en primavera de 1980, su objetivo: los exámenes en preparación del reclutamiento al servicio militar obligatorio. El 15 de marzo la campaña empezó con una pegada de carteles en los lugares donde, al día siguiente, tendrían lugar los exámenes. Ese día, se distribuyeron a los reclutas panfletos en los colegios donde iban a ser examinados, con el resultado que la policía detuvo a un activista en Urazurrutia (Vizcaya). Pocos días después, 19 personas se encartelaron ante el Gobierno Militar de Bilbao y distribuyeron el mismo panfleto. Fueron detenidos y puestos en libertad provisional. La misma acción se repitió también en otras ciudades.

Un juez de Bilbao dictó orden de captura de las 19 personas de la acción de Bilbao. El 18 de abril, una de estas 19 personas fue detenida en su puesto de trabajo por la Guardia Civil e internada en prisión. Como respuesta, las otras 18 personas se presentaron el día 5 de mayo en una acción pública anunciada en la Plaza de España de Bilbao. Al mismo tiempo tuvieron lugar acciones de solidaridad en otras ciudades españolas y en otros países. No obstante, las 18 no fueron detenidas, y tuvieron que forzar su detención el día siguiente en otra acción frente al Gobierno Militar. Con esta detención se desencadenó una dinámica potente, como explica Ramón Carratalá:



## La campaña contra la OTAN 1981-1986

El 18 de diciembre de 1981, el gobierno de Leopoldo Calvo Sotelo firmó la adhesión del Estado español a la OTAN. En este momento, solo un 18% de la población estaba a favor de la OTAN, mientras, más de la mitad, un 52%, se declaraba abiertamente en contra. Un año después, en octubre de 1982, el PSOE ganó las elecciones generales con una plataforma que promovió un referendo sobre la permanencia en la alianza militar y una posición en favor al abandono de la misma. No obstante, una vez en el gobierno, el PSOE bajo el liderazgo de Felipe González dio un giro de 180 grados: *"Si en 1981 el PSOE defendía que España debía colaborar con el equilibrio internacional no ingresando en la OTAN, en 1984 argumentaba que debía hacerlo permaneciendo en ella; si en 1981 alegaba que la OTAN legitimaba las dictaduras portuguesa, griega y turca, en 1984 afirmaba que la OTAN reunía países democráticos"*, tal y como recoge un informe elaborado por el Centre Delàs d'Estudis per la Pau.

Finalmente, en abril de 1985, el gobierno de Felipe González anunció el referéndum para marzo de 1986. A partir de ese momento, el movimiento anti-OTAN se movilizó en favor al "no" a la OTAN, y el gobierno socialista empezó una fuerte campaña a favor de la permanencia en la Alianza Militar, esta polarización contribuyó a acrecentar el peligro de un 'caos político' si hubiese ganado el "No". Para engañar a la población, se incluyeron tres "condiciones" en la pregunta del referéndum: la no-participación en la estructura militar de la OTAN, la prohibición de instalar, almacenar o introducir armas nucleares en territorio español, y la reducción progresiva de la presencia militar de los Estados Unidos en España. Las condiciones fueron elegidas cuidadosamente para mitigar el "no" a la OTAN.

Finalmente, el 12 de marzo de 1986, ganó el "Sí" a la permanencia en la OTAN con 52,5% de votos a favor, 39,85% en contra y un 6,54% en blanco. Ganó el "Sí" en gran parte del territorio español, salvo en Canarias, Cataluña, Navarra y el País Vasco.

Desde entonces, todas y cada una de las condiciones se han vulnerados: en 1997 España se incorporó en la estructura militar de la OTAN. En 1988, el gobierno del PSOE firmó el Convenio entre el Reino de España y EE. UU. sobre Cooperación en Defensa. Con la firma de este Convenio el Gobierno se incapacitó a sí mismo para garantizar que se cumpliera la segunda condición del referéndum, según el Centre Delàs. En relación a la tercera condición, desde 2008 se han incrementado ininterrumpidamente los efectivos estadounidenses en las bases de Rota y Morón de la Frontera.

No obstante, el movimiento contra la OTAN tuvo un impacto importante. El Centre Delàs dice en su informe: *"La campaña por la salida de España de la OTAN movilizó a buena parte de la sociedad civil española y a todas las fuerzas políticas a la izquierda del PSOE, creando mucha sensibilidad pacifista y antimilitarista, valores poco extendidos entonces entre la sociedad. Así, aparecieron revistas pacifistas, como En Pie de Paz; antimilitaristas, Mambrú, Mocador y La Puça i el General, que proporcionaron reflexión y crearon opinión alrededor de los nuevos valores del pacifismo, el feminismo y el ecologismo. Además, la campaña sirvió para dar un enorme impulso al movimiento de objeción de conciencia e insumisión al ejército."*

### Fuentes:

Crónica de un engaño: 30 años del referéndum de la OTAN, Público, 10 de marzo de 2016, <http://www.publico.es/politica/cronica-engano-30-anos-del.html>

Centre Delàs d'Estudis per la Pau: Treinta preguntas sobre la OTAN. Treinta años después del Referéndum, <http://www.centredelas.org/es/publicaciones/libros/2674-treinta-preguntas-sobre-la-otan-treinta-anos-despues-del-referendum>, enero de 2016

Wikipedia español: Referéndum sobre la permanencia de España en la OTAN, [https://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum\\_sobre\\_la\\_permanencia\\_de\\_Espa%C3%B1a\\_en\\_la\\_OTAN](https://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum_sobre_la_permanencia_de_Espa%C3%B1a_en_la_OTAN), acceso el 7 de junio de 2017

“En días sucesivos se multiplican las acciones por todo el Estado. En quince días se llega al número de noventa detenidos, durante toda la campaña se sobrepasarían los doscientos. El 17 de mayo, ciento cincuenta personas son dispersadas brutalmente ante la prisión de Basauri. El 25 de mayo, por la noche, los encarcelados se ponen en huelga de hambre y acaban teniendo que ser ingresados en los hospitales de Basurto y Vitoria. En Barcelona, la policía llega a tal punto de monotonía por las repetidas detenciones, que cuando logra desalojar a los objetores de la carabela de Colón de la que se habían apoderado, se equivoca y los lleva a la comisaría de costumbre en vez de a la del puerto, que es la que tiene las competencias. Y tienen que deshacer el camino realizado con el furgón.” [31]

Finalmente, el 14 de junio de 1980, después 30 días de huelga de hambre y tres meses de campaña, la Comandancia General de Burgos ordenó por telex urgente la puesta en libertad de todas las personas detenidas y cedió el tema a la jurisdicción ordinaria. Meses después, la causa fue archivada porque no encontraron ninguna evidencia constitutiva de delito en las acciones [32].

Esta campaña del MOC mostró como este movimiento social fue capaz de volver la represión del Estado en contra de sí misma, y utilizarla en beneficio de sus objetivos.

A finales de 1983, llegó la noticia de que el proyecto de ley ya estaba redactado, y en una asamblea del MOC en diciembre de 1983 se explicitó la necesidad de una estrategia con la que responder a esta ley, una ley que no cumplía con los estándares internacionales en vigor en ese momento, y mucho menos con la perspectiva ética y política del movimiento de objeción de conciencia. El MOC especialmente criticaba que la ley no reconocía plenamente el derecho a la objeción de conciencia, por ejemplo, no admitía razones políticas, imponía un tribunal para *evaluar* si la objeción era admisible o no, y no reconocía el derecho a la objeción durante el servicio militar o en tiempos de guerra. Además, criticaba diversos aspectos del servicio sustitutorio, como su organización jerárquica (militarista), su duración (mucho más largo que el servicio militar) y la limitación de los posibles campos de actuación, que excluía la posibilidad de un servicio civil para la paz [33].

En resumen, Ramón Carratalá indica que durante todo el proceso de tramitación de la propuesta de ley en el Parlamento, el movimiento social se movilizó con todo tipo de acciones de protesta, desde una acción de encadenamiento de unos 200 objetores, en menos de un minuto, a la verja del Cuartel General del Ejército en Madrid, el 14 de abril de 1984, hasta el despliegue de una pancarta de cincuenta metros en Barcelona.

Ante las críticas y la presión del MOC, el gobierno se vio forzado a lanzar una propuesta de ley (y posteriormente aprobarla). Luego se presentaron dos recursos de inconstitucionalidad que demoraron la aplicación de la ley hasta 1988. Esta dilación permitió al movimiento formular una estrategia de respuesta mejor planificada.

Con este proyecto de ley y con el crecimiento del movimiento para la objeción y algunos éxitos políticos y sociales, surgieron conflictos ideológicos dentro del movimiento, y aparecieron nuevos colectivos y organizaciones con una diversidad ideológica más amplia. Las tres *líneas de conflicto* eran:

- El posicionamiento en relación con la ley, y sobre todo, con la prestación de un servicio sustitutorio. Una parte del movimiento promovía la aceptación de la ley y la prestación del servicio, para posteriormente mejorar la ley.
- El posicionamiento en relación con la noviolencia y el asamblearismo. Colectivos más cercanos a una ideología comunista y/o anti-imperialista formaron su propia coordinadora: Mili-KK.
- En tercer lugar, sobre todo en el País Vasco y Cataluña hubo también colectivos con una perspectiva principalmente nacionalista que promovieron la objeción al servicio militar desde esta perspectiva.

Con esta ampliación y diversificación del movimiento y como consecuencia de estos conflictos, el MOC se hizo menos diverso, y representó un espectro más estrecho de objetores de conciencia, con posiciones claramente antimilitaristas. El MOC ya no era *el movimiento*, sino solo una corriente del movimiento, aunque una corriente muy importante que mantenía una posición de liderazgo.

Mientras la ley de objeción de conciencia estaba aparcada por los recursos de inconstitucionalidad, en 1985/86, el movimiento por la objeción de conciencia participó en el movimiento contra la OTAN y aprovechó la estela de éste. En el referéndum sobre la OTAN, a pesar de la victoria clara del *Sí*, la campaña sirvió para fomentar el discurso pacifista y antimilitarista en el Estado español, y, sobre todo, en los movimientos cercanos, como los movimientos ecologistas o feministas.



## La campaña de la objeción colectiva

Ya en diciembre de 1983, después del conocimiento de la propuesta de ley, el MOC tomó la decisión de desarrollar una campaña de desobediencia a la ley. Tras un largo debate, el MOC optó por la desobediencia ante la ley y adoptó una postura de rechazo ante cualquier servicio sustitutorio impuesto por el Estado. Con esta decisión el MOC se posicionó claramente como movimiento antimilitarista radical. Esta claridad ideológica significaba al mismo tiempo que el MOC dejaba de representar a todos los objetores de conciencia [34] – a partir de este momento el MOC no era el colectivo para la mayoría de las personas que optaron por la objeción legal y estaban dispuestas a prestar un servicio sustitutorio. Muchos de estos objetores nunca militaron en un colectivo, simplemente se beneficiaban de los éxitos del movimiento.

La campaña de desobediencia a la ley consistía, en primer término, en una *objeción colectiva*, y un rechazo a la autoridad del tribunal o Consejo Nacional de Objeción de Conciencia establecido por la ley. El folleto *La Objeción de Conciencia* de 1985 explica “*que el objetivo de la objeción colectiva ‘es hacer inaplicable la ley de objeción basándose en la creación de un grupo de insumisos lo mas amplio posible, comprometidos en no acatar el Consejo Nacional de Objeción de Conciencia (CNOC), y en no cumplir la PSS’*” [35]. Se trataba de una clásica *acción (o campaña) dilema*, como explicó un texto de MOC Valencia de 1985:

“*Se pretende forzar al CNOC a dar una respuesta igual para todos, ya que enviamos el mismo texto. Si los acepta, se anularía prácticamente la función como tribunal del CNOC. Se habría conseguido un precedente político muy importante y la lucha continuaría contra la PSS en la jurisdicción civil. Si los rechaza, se habría puesto de manifiesto la función del CNOC como tribunal, quedaríamos como ahora, es decir, dentro del ejército en situación de incorporación aplazada, con lo que nuestra negativa al SM sería tratada por la jurisdicción militar, creándose un problema en el cual la institución militar quedaría como protagonista de la represión. En los dos casos se abriría una brecha de insumisión contra la conscripción con unas mínimas garantías de éxito*” [36].

Cuando en 1988, finalmente comenzó a aplicarse la Ley de Objeción de Conciencia el movimiento y sobre todo los colectivos organizados en el MOC estaban bastante preparados.

Según un artículo en *El País* de enero de 1988, desde la aprobación de la ley a finales de 1984 hasta enero de 1988, “*unos 24.000 jóvenes –en un elevado porcentaje del País Vasco y Cataluña– han sido inscritos como objetores*” [37]. De estos objetores reconocidos, más de un 37% participaban en la campaña de la objeción colectiva iniciada por el MOC. Inicialmente, la respuesta del CNOC al dilema planteado por la campaña fue aceptar las declaraciones colectivas, evitando una confrontación con el movimiento. Solo poco después de la sentencia del Tribunal Constitucional en octubre de 1987 y del inicio de servicio civil sustitutorio el CNOC cambiaba su respuesta. El 11 de febrero de 1988, tras reconocer como objetores a 9.368 jóvenes que habían enviado la carta de objeción colectiva, el CNOC consideró insuficiente la objeción colectiva, remitiendo un escrito a varios objetores “*solicitándoles ampliación de motivos en un plazo máximo de diez días, advirtiéndoles de que en caso contrario pasarían automáticamente a ser denegados y, por tanto, a la situación de disponibilidad para el SM. El día 20 de abril, denegó la condición de objetores a varios jóvenes que no habían obedecido su requerimiento*” [38].

Con esto se diversificaba la situación legal de los objetores de conciencia. Había miles de objetores que – utilizando la declaración colectiva – estaban reconocidos por el CNOC y afrontaban el deber del PSS. A partir del 11 de febrero de 1988, había otros rechazados por el CNOC quienes se vieron forzados a cumplir con “*el deber*” del servicio militar obligatorio.

Además, debido a este retraso ya había más de 20.000 objetores cuando las autoridades pusieron en marcha el servicio civil sustitutorio (PSS), una cifra que eran incapaces de asumir. Consecuentemente, poco a poco anunciaron exenciones, empezando con objetores mayores de 34 años en septiembre de 1988, pero de hecho lo extendieron a la gran mayoría de los objetores reconocidos [39].

En resumen, dice Ramón Carratala: “*Además, ya es evidente que en breve plazo se concederá una especie de amnistía para sacar del juego a los más problemáticos. El poder había pospuesto el conflicto hasta conseguir una posición más favorable: ahora ya no tendría que enfrentarse directamente a toda una multitud de objetores colectivos que se habían ‘embalsado y calentado’ durante los años 70 y 80*” [40].

## 1989: El inicio de la campaña de la insumisión

El cambio de actitud del CNOC significaba que la objeción colectiva ya no tenía sentido, y, tras múltiples debates, se decidió dar un paso adelante asumiendo una acción de raíz, la desobediencia civil: la campaña de insumisión. Una de las dudas permanentes dentro del movimiento fue sobre la voluntad de pasar a la desobediencia y asumir la represión con un más que probable encarcelamiento. Con la *amnistía* (la exención de los objetores *viejes*) el Estado había excluido a los objetores con una larga trayectoria y formación política, la duda que surgía era sobre los objetores más jóvenes y con menos formación política.

Las autoridades reaccionaron con amenazas de intensificar la represión ante los debates sobre la insumisión. En septiembre de 1988, después de una asamblea del MOC en la que se acordó asumir la estrategia de la insumisión [41], el entonces director de la oficina para la prestación social de los objetores, José Miguel Oliva, señaló que las infracciones serían comunicadas a los jueces civiles y precisó que las penas podrían oscilar entre dos años, cuatro meses y un día, y seis años de prisión. Al mismo tiempo intentó cuestionar la firmeza de la voluntad de los desobedientes: "No existen datos sobre el número de objetores que rechazan la prestación sustitutoria, pero creo que muchos de los que firman escritos o participan en manifestaciones cambiarán de actitud cuando se estudie su caso concreto" [42], de esta forma se alimentaban las dudas existentes de los activistas.

Carlos Ángel Ordás señala lo siguiente: "Ante la próxima confrontación con el Estado que supondría la insumisión, todos los grupos tenían claro que era fundamental una amplia actividad de difusión social y contacto con organizaciones de diverso tipo. Esto siempre estuvo presente dentro de los grupos de objeción, pero ahora se volvía a considerar prioritario, ya que sólo mediante un amplio respaldo social se podían contrarrestar los efectos penales derivados de la aplicación de la ley" [43].

A pesar de todo esto el movimiento logró una alta participación de objetores más jóvenes en la campaña de insumisión, rebatiendo las dudas sobre todo de los viejos objetores y las suposiciones de las autoridades.

No obstante, es importante señalar que era la postura de una minoría potente dentro del colectivo de objetores. La mayoría – sobre todo los objetores no organizados – aceptaron lo previsto en la ley y prestaron el servicio civil sustitutorio.

La campaña de insumisión empezó públicamente el 20 de febrero de 1989 cuando más que 60 insumises en búsqueda y captura se presentaron públicamente ante las autoridades militares "para protestar por la existencia del Ejército y del servicio militar y dejar constancia de su situación irregular. A pesar de que sobre varios de ellos pesan órdenes de busca y captura, tan sólo tres fueron detenidos, en Bilbao, y trasladados al cuartel de Mungia. El resto salió sin dificultades de los establecimientos militares donde ellos pensaban que iban a ser detenidos", reportaba El País el día siguiente [44]. Otros dos insumises fueron detenidos en Navarra el mismo día [45].

Poco después, el 16 de marzo de 1989, cuatro de los cinco objetores detenidos en cárceles militares fueron liberados pendiente de juicio [46]. Hasta finales del año 1989, la cifra de los insumises alcanzó los 400 [47].

La campaña de insumisión fue mucho más que la simple desobediencia de los objetores llamadas a las filas o a la prestación social sustitutoria. Desde el inicio, se intentó involucrar a un amplio sector social, mucho más allá de los insumises. Otros elementos importantes de la estrategia de la campaña fueron:

- Las "autoinculpaciones": por cada objetor insumiso, idealmente cuatro personas se autoinculpaban por haberlo incitado a la insumisión, un delito que teóricamente conllevaba la misma pena que el delito en sí mismo.
- Desprestigiar a las instituciones acogedoras de objetores. Como dice Jesús Castañar Pérez: "Se ponía en marcha toda una campaña de desprestigio, denunciando y boicoteando a las instituciones que acogían *prestacionistas*" [48]. Esta campaña se llevó a cabo en diferentes ámbitos, incluyendo los sindicatos en las instituciones potenciales de prestación, los Colegios de Asistencia o Trabajo Social, organizaciones juveniles e incluso las mismas instituciones, muchas de las más pequeñas se negaron a beneficiarse de la PSS (esto se complicó cuando las autoridades empezaron a vincular las subvenciones a las asociaciones con la acogida de objetores de conciencia) [49].
- Manifiestos: La publicación de manifiestos firmados por multitud de colectivos sociales e instituciones supuso una estrategia importante para generar un amplio apoyo político. Sobre todo en el País Vasco lograron un apoyo institucional de muchos Ayuntamientos [50].



- Acciones no violentas: el movimiento de objeción de conciencia fue muy innovador en el ámbito de acciones no violentas. Muchas veces, las presentaciones de insumises ante las autoridades militares fueron acompañadas de acciones creativas y no violentas, de esta manera, se hacía explícito el conflicto entre la postura ética antimilitarista y las exigencias de un Estado militarista.

Todo esto sirvió para tejer un colchón social y político necesario, un poder colectivo importante contra el servicio militar obligatorio y contra el militarismo [51].

Rafa Ajangiz dice: “*Un segundo eje del conflicto fue la construcción de un colchón social y político suficiente. La insumisión contó con el apoyo explícito de PNV, EA, EE, EUE y HB en el País Vasco, BNG y GC en Galicia, ERC en Catalunya e IU en el conjunto del estado. Hay que decir que fue un apoyo sin servidumbre ni clientelismo, que su éxito se basó en la independencia del movimiento y en la pluralidad, a veces complicada de escenificar, del llamado colchón político y social de la movilización. El colchón político, por ejemplo, se tradujo en la aprobación de numerosas mociones de apoyo a los insumises: hemos contabilizado siete en el parlamento español, otras siete en el vasco, tres en el catalán, y dos en el europeo*” [52].

Inicialmente, una tarea importante del movimiento era justificar la forma de acción elegida – la insumisión como una acción de desobediencia civil frente del militarismo – y establecer su legitimidad en el ámbito social y público – algo que hizo con éxito. La acción pública y la voluntad de asumir la represión – las presentaciones de los insumises formaban parte de la estrategia – hicieron muy difícil denunciar a los insumises como personas que simplemente querían sustraerse de cualquier sacrificio para la sociedad y que buscaban una vía cómoda para evitar el servicio militar obligatorio. Los insumises no rehuyeron nada, al contrario, buscaron abiertamente la confrontación con el sistema militar de una manera muy dramática, muchos pasaron por la cárcel.

Con la campaña de la insumisión, se llenaron poco a poco las cárceles con objetores de conciencia de nuevo. Eran una minoría radical y muy activa dentro del colectivo diverso de los objetores. La represión – el encarcelamiento de los insumises – no lograba frenar el movimiento, al contrario parecía formentarlo aún más. La represión por parte del Estado generaba más apoyo social y político a los insumises, y los encarcelados causaron una mayor preocupación e incomodidad a las autoridades. Por ejemplo, el 1 de diciembre de 1994 la lista de los presos por la paz de la Internacional de Resistentes a la Guerra ya superaba los 150 insumises encarcelados [53], dos años más tarde ya eran más de 270 [54] – siempre en la fecha del 1 de diciembre, Día Internacional de los Presos por la Paz [55].

Ante la incomodidad causada por tantos insumises en las cárceles, las autoridades empezaron a buscar alternativas – alternativas represivas, todavía no se planteaban el fin del servicio militar obligatorio, y mucho menos abolir las Fuerzas Armadas. En una entrevista en El País, el entonces Ministro de Defensa Julián García Vargas respondió: “*Si me pregunta a qué conduce todo esto, la insumisión y el aumento de la objeción y que no se haga la prestación sustitutoria, le contesto: A un callejón sin salida*” [56].

En este contexto, no sorprendió que el gobierno incluyera una medida especialmente para los insumises en su propuesta de un nuevo Código Penal presentado en mayo de 1994: “*la eliminación de la pena de cárcel para los insumises, que, sin embargo, podrán sufrir penas de inhabilitación de entre 10 y 14 años*” [57]. Este nuevo Código Penal – llamado “Código de la Democracia” fue aprobado a finales de 1995 y entró en vigor en mayo de 1996. El movimiento lo valoró de la siguiente manera: “*Las penas de prisión han sido sustituidas por una forma más ‘sutil’ de castigo, que de hecho resulta no sólo mucho más dura, sino también más difícil de utilizar políticamente por el movimiento: La inhabilitación, la pérdida de derechos civiles. De acuerdo con el nuevo Código Penal, sólo irán a la cárcel aquellos que se nieguen a hacer el servicio militar una vez se hayan incorporado a filas*” [58]. Esta nueva forma de represión intentaba “*atentar directamente contra los medios de vida, trabajo y estudios, de los disidentes antimilitaristas. Se trataba de marginarlos de manera oficial, desde arriba, recurriendo a escandalosas penas de inhabilitación absoluta*” [59].

## La insumisión en los cuarteles

En respuesta a la inhabilitación de los insumises, el movimiento se volcó en desarrollar una estrategia propia más allá de luchar contra las inhabilitaciones, con el objetivo de mantener visible la represión, de devolver “*la responsabilidad de la represión de los antimilitaristas a los propios militares, desde que (...) éstos la depositaron en manos de la jurisdicción civil*” [60]. La estrategia se llamaba insumisión en los cuarteles, y consistía en incorporarse a filas, y luego negarse, desobedecer y desertar. En un documento elaborado por el MOC Valencia se explicaba la insumisión en los cuarteles de la siguiente forma:

*“La insumisión en los cuarteles quiere ser una nueva estrategia del movimiento antimilitarista en un momento en el que los proyectos de cambio en el Ejército exigen una nueva dinamización que nos permita hacer frente a la hegemonía del pensamiento único.*

*Básicamente consiste en acudir al cuartel cuando así se le requiere al joven para, una vez adquirida la condición de militar, abandonarlo y realizar una presentación única colectiva, explicando los motivos de la desobediencia.*

*Posteriormente, el insumiso asumiría las consecuencias legales que de su acto se deriven y que se materializarán previsiblemente en penas privativas de libertad, determinadas por Tribunales Militares en Consejos de Guerra” [61].*

La idea era continuar *“evidenciando que hay un conflicto entre el Ejército y la sociedad” [62].*

Siguiendo estas indicaciones, cada insumise se presentaría en el cuartel asignado cuando fueran llamadas a filas, tras esto, abandonarían el cuartel, para protagonizar más tarde una acción pública en la que existía una alta probabilidad de ser detenidos y juzgados por un Tribunal Militar. Según el MOC, en diciembre de 1998 hubo 26 insumises en los cuarteles en situación de desertión [63].

No obstante, esta estrategia de insumisión se intentaba llevar a cabo en un clima social y político que ya estaba convencido de que *la mili* – el servicio militar obligatorio – sería abolido en breve. Rafa Ajangiz comenta que *“la crisis del reclutamiento estalló en febrero de 1994. La objeción ascendía al 42% del contingente militar y los medios advertían que ‘el Ejército no tendrá suficientes reclutas a partir de 1997 debido al auge de la objeción’. El ministro de Justicia, Juan Alberto Belloch, calificó la situación de ‘problema de Estado’ e intentó enmendar esa progresión con un plan especial de prestación sustitutoria” [64].* Los múltiples intentos de frenar el aumento de la objeción por medio del endurecimiento de la prestación sustitutoria fracasaron, y consiguieron obtener el efecto contrario: un rechazo mayor de la mili. Según El País, *“en marzo [1994] presentaron la correspondiente solicitud para convertirse en objetores 11.000 jóvenes, lo que supone un incremento del 196% respecto al mismo mes del año anterior y representa una cifra superior a la que se produjo, por ejemplo, en todo el año 1988. En sólo tres meses se han superado ya los 23.000 objetores, lo que deja cortos todos los pronósticos” [65].*

En plena crisis de reclutamiento militar, abril de 1996, el entonces nuevo gobierno del Partido Popular y de *Convergència i Unió* pactó un proceso de profesionalización de las Fuerzas Armadas que puso punto final al servicio militar obligatorio. Como indicaba su pacto de legislatura: *“En este planteamiento se enmarca el proceso de adaptación del servicio militar a estas exigencias de seguridad que se traduce, necesariamente, en una profesionalización progresiva hasta completar un modelo de fuerzas armadas totalmente profesional (...) El plazo de la consecución de este modelo profesional será el del año 2001, siempre y cuando lo permitan las necesidades presupuestarias y las exigencias de la Defensa.” [66].*

En mayo 1999 se aprobaron la Ley del Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas, que ya tenía previsto el fin de la mili para diciembre de 2002. Pero, llegó un año antes [67].

Con el fin del servicio militar tan próximo, el movimiento de objeción de conciencia no lograba convencer a la gente joven a adoptar la estrategia de la insumisión en los cuarteles. Una parte importante aplicaba estrategias personales de aplazar el servicio militar hasta después del fin del servicio militar obligatorio, intentando evitar cualquier servicio y riesgo de represión, muchos insumises no organizados en el MOC prefirieron asumir el riesgo de la inhabilitación antes que la certeza del encarcelamiento por la insumisión en los cuarteles.

En paralelo a la insumisión en los cuarteles – una campaña minoritaria, según Jesús Castañar Pérez [68] – las solicitudes de objeción de conciencia por la vía legal se dispararon: casi 130000 en 1997, 150000 en 1998, 164000 en 1999. Con este desarrollo, el contexto previsto por el Ministerio de Defensa en 1994 quedó totalmente desbordado: *“Si la objeción de conciencia no entra en unos parámetros similares a lo que ocurre en el resto de Europa, podríamos llegar a tener problemas” [69].* El fin del servicio militar obligatorio llegó en diciembre de 2001.

En resumen, dice Pedro Oliver: *“Los últimos insumisos encarcelados salieron de la prisión militar de Alcalá-Meco a comienzos de 2002. Con el fin del servicio militar obligatorio también iba a terminar un ciclo de movilización y desobediencia civil que había durado tres décadas. El referente de sus impulsores nunca se perdió del todo. A nadie que conozca esta historia le sorprenderá saber que una de las últimas muestras de solidaridad con los insumisos encarcelados había llegado de parte de Pepe Beunza. La resistencia de los últimos seguía recibiendo el aliento del primero.” [70]*



## Conclusiones

Según el Ministerio de Defensa, desde el inicio de la aplicación de la ley de objeción de conciencia en 1989 hasta el final de 2000 (el último año del servicio militar obligatorio), el número total de objetores de conciencia fue 945.195. Al mismo tiempo, se estima que al menos 20.000 personas practicaban la insumisión [71] – poco más del 2% de los objetores legales (otras investigaciones cifran el número de insumises en 50.000 (12.000 solo en Cataluña) [72] si se toma en cuenta los insumises que no fueron apoyados u organizados por el MOC), y con el incremento de la objeción legal a partir de la segunda mitad de los 1990 con un porcentaje decreciente.

Objeción al servicio militar de forma legal e insumisión en el Estado español																
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
OC legal	12170	6407	8897	11049	13130	27398	28051	42454	68209	77121	72832	93279	127304	150581	164423	113000
% servicio militar	1,85%	2,5%	3,3%	4,5%	5,5%	12,7%	13%	21%	31%	37%	33%	43%	66%	101%	121%	112%
Insumisión					371	693	1146	1290	5893	1407	1600	1600	2000	2000	2000	
% insumisión OC					2,83%	2,53%	4,09%	3,04%	8,64%	1,82%	2,2%	1,72%	1,57%	1,33%	1,22%	

Fuentes: OC legal y % servicio militar: Ministerio de Defensa; Estimación de la insumisión: MOC

Aunque en términos cuantitativos la insumisión siempre fue minoritaria (quizás con la excepción del País Vasco y de Cataluña) su contribución resultó fundamental. La campaña sirvió para *mantener el norte* del movimiento, mantener el debate en el ámbito político del antimilitarismo, sobre todo por la *molestia* de los cientos de insumises encarcelados cada año, que también dio mayor relevancia política a los cientos de miles de objetores legales que prestaron el servicio civil sustitutorio. Es muy probable que sin la insumisión, la objeción legal también en el Estado Español habría caído en la trampa de un servicio sustitutorio despolitizado como en Alemania y los países del norte de Europa [73].

Al mismo tiempo, es importante reconocer el contexto de la insumisión. La objeción legal creciente patrimonializó el rechazo del servicio militar obligatorio (al menos en la percepción pública, que no fue nunca consciente de que el PSS era una forma de cumplir con el deber militar), a pesar de esa percepción mayoritaria era precisa la insumisión para la argumentación política. Al mismo tiempo, la insumisión se nutrió de este contexto fértil para la desobediencia civil.

Aunque el movimiento resultó exitoso y sigue siendo un referente para los movimientos sociales, también adolecía de algunas debilidades importantes, sobre todo, relacionadas con el tema de género. El movimiento no logró integrar una perspectiva feminista y de liberación LGBTIQ en su discurso y práctica política, estos temas siempre quedaron al margen, aunque, para ser justos, figuraron en algunas declaraciones y manifiestos.

La estrategia de la insumisión favoreció unas imágenes de la masculinidad que – aunque no militarista – no llegaron a cuestionar fundamentalmente unos aspectos de las masculinidades tradicionales, y desde el movimiento no existía un discurso crítico sobre masculinidades. Aunque hubo mujeres que tomaron papeles de liderazgo dentro del movimiento, la dinámica de cientos de hombres arriesgándose a penas de cárcel (y entrando en la cárcel) favoreció un liderazgo masculino.

La investigadora feminista Cynthia Cockburn refiere a un insumiso gay de Madrid, Pedro Carmona, quien comentó: “*En las publicaciones y comunicados del MOC a veces podías encontrar unas frases sobre el género, pero nunca un discurso constructivo que lo marcará como tema importante. La intención era buena. Eran sinceras, pero superficiales. Después de todo, el género está de moda. ‘Mujeres’, ‘ecología’, ‘naturaleza’, ‘patriarcado’, ‘machismo’ – es bastante fácil poner en juego estas palabras, y te da credibilidad. Pero en muchos casos, simplemente estaban reproduciendo estereotipos heterosexuales*” [74].

No obstante, estas deficiencias del movimiento no restan importancia a sus éxitos y su papel como referente para los movimientos actuales. Sobre todo es importante señalar que – al menos en la Unión Europea – el Estado español es el único país en el que un movimiento social fue un factor clave en el fin de la mili. Dice Rafael Ajangiz: “*El verdadero agente del cambio fue una movilización persistente y decidida a acabar con la conscripción que supo granjearse los apoyos necesarios y bloquear simultáneamente la eficacia de las medidas de contención de la objeción de conciencia*” [75].

## Notas

- [1] Carlos Ángel Ordás: Noviolencia, objeción de conciencia e insumisión en España, 1970-1990, Polis n.º 43, 2016
- [2] Xabier Agirre Aranburu: Los insumisos del 36: El movimiento antimilitarista y la Guerra Civil española. En: AA.MOC: En legitima desobediencia, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- [3] Xabier Agirre Aranburu, 2002
- [4] Xabier Agirre Aranburu, 2002
- [5] Joan Oliver Araujo: Pasado, presente y futuro de la objeción de conciencia al servicio militar en España. En: Revista de Derecho Político, núm. 43, 1998, págs. 49-95
- [6] Véase, por ejemplo: Pedro Corral: Desertores. La guerra civil que nadie quiere contar. 2005
- [7] Pedro Oliver Olmo: Los iniciadores del movimiento de objetores de conciencia (1971-1977), en: M. Ortiz Heras. (coord.), Culturas políticas del nacionalismo español. Del franquismo a la transición, La Catarata, Madrid, 2009, pp. 219-243
- [8] Citado de Pedro Oliver Olmo, 2009
- [9] Pedro Oliver Olmo, 2009
- [10] Pedro Oliver Olmo, 2009; Pepe Beunza: Charla en Valencia con motivo del XXV aniversario de su primer consejo de guerra. En: AA.MOC: En legitima desobediencia, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002; Gonzalo Arias, Luis Fenollosa, Santiago del Riego, Mara González, María de los Ángeles Recasens: Marcha a la prisión, En: AA.MOC: En legitima desobediencia, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- [11] Joan Oliver Araujo: Pasado, presente y futuro de la objeción de conciencia al servicio militar en España. En: Revista de Derecho Político, núm. 43, 1998, págs. 49-95
- [12] Joan Oliver Araujo, 1998
- [13] Joan Oliver Araujo, 1998
- [14] Joan Oliver Araujo: Pasado, presente y futuro de la objeción de conciencia al servicio militar en España. En: Revista de Derecho Político, núm. 43, 1998, págs. 49-95
- [15] Pedro Ibarra (coord.): Objeción e insumisión. Claves ideológicas y sociales. Editorial Fundamentos, Madrid, 1992; véase también: Pedro Oliver Olmo, 2009
- [16] Pedro Oliver Olmo, 2009
- [17] Pedro Oliver Olmo, 2009
- [18] Juan Oliver Araujo, 1998
- [19] MOC: El Voluntariado para el Desarrollo y los objetores de Can Serra, En: AA.MOC: En legitima desobediencia, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- [20] Juan Oliver Araujo, 1998
- [21] Juan Oliver Araujo, 1998
- [22] Véase, por ejemplo: Internacional de Resistentes a la Guerra: Country reports and updates: Spain, Londres, 2008, [http://www.wri-irg.org/programmes/world\\_survey/country\\_report/en/Spain](http://www.wri-irg.org/programmes/world_survey/country_report/en/Spain), acceso el 21 de mayo de 2017
- [23] Pedro Oliver Olmo, 2009
- [24] Juan Oliver Araujo, 1998
- [25] Ley 48/1984, de 26 de diciembre, reguladora de la objeción de conciencia y de la prestación social sustitutoria. BOE-A-1984-28226, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1984-28226>, acceso el 21 de mayo de 2017
- [26] Ley Orgánica 8/1984, de 26 de diciembre, por la que se regula el régimen de recursos en caso de objeción de conciencia, su régimen penal, BOE-A-1984-28224, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1984-28224>, acceso el 21 de mayo de 2017
- [27] Tribunal Constitucional: Sentencia 160/1987 de 27 de octubre, <http://hj.tribunalconstitucional.es/ca/Resolucion/Show/892>, acceso el 21 de mayo de 2017
- [28] Tribunal Constitucional: Sentencia 161/1987 de 27 de octubre, <http://hj.tribunalconstitucional.es/el/Resolucion/Show/893>, acceso el 21 de mayo de 2017
- [29] Ramón Carratalá: Un poco de historia: el origen del Movimiento de Objeción de Conciencia. En: AA.MOC: En legitima desobediencia, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- [30] Pedro Ibarra (coord.): Objeción e insumisión. Claves ideológicas y sociales. Editorial Fundamentos, Madrid, 1992, pag. 33/34
- [31] Ramón Carratalá: Un poco de historia: el origen del Movimiento de Objeción de Conciencia. En: AA.MOC: En legitima desobediencia, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- [32] Ramón Carratalá, 2002
- [33] Ramón Carratalá, 2002

- [34] Pedro Ibarra (coord.): *Objeción e insumisión. Claves ideológicas y sociales*. Editorial Fundamentos, Madrid, 1992
- [35] Ramón Carratalá, 2002, página 113
- [36] MOC Valencia: *Los objetores ante la ley*, 1985, citado en Ramón Carratalá, 2002
- [37] El País: 24.000 objetores comienzan a prestar este año el servicio sustitutorio de 'la mili', 12 de enero de 1988, [http://elpais.com/diario/1988/01/12/espana/568940403\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1988/01/12/espana/568940403_850215.html), acceso el 10 de mayo de 2017
- [38] Ramón Carratalá, 2002, página 117
- [39] El País: Unos 24.000 objetores serán liberados del servicio sustitutorio y 1.000 serán llamados este mes, 10 de septiembre de 1988, [http://elpais.com/diario/1988/09/10/espana/589845601\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1988/09/10/espana/589845601_850215.html), acceso el 28 de junio de 2017; en diciembre de 1989 pasaron a la reserva todos los objetores nacidos antes de 1968. Véase: El País: Los objetores nacidos antes de 1968 pasan a la reserva, 27 de diciembre de 1989, [http://elpais.com/diario/1989/12/27/espana/630716408\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1989/12/27/espana/630716408_850215.html), acceso el 28 de junio de 1989
- [40] Ramón Carratalá, 2002, página 116/117
- [41] El País: Objetores de conciencia preparan un plante masivo al Gobierno en enero, 5 de septiembre de 1988, [https://elpais.com/diario/1988/09/05/espana/589413610\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/09/05/espana/589413610_850215.html), acceso el 5 de julio de 2017
- [42] El País: La Administración amenaza con la cárcel a los objetores que rechacen el servicio civil, 7 de septiembre de 1988, [https://elpais.com/diario/1988/09/07/espana/589586416\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/09/07/espana/589586416_850215.html), acceso el 5 de julio de 2017
- [43] Carlos Ángel Ordás: *De objetores a insumisos. Surgimiento, expansión y desarrollo del movimiento antimilitarista en Catalunya, 1971-1989*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2015
- [44] El País: Defensa y jueces militares eluden a sus desertores, 21 de febrero de 1989, [https://elpais.com/diario/1989/02/21/espana/604018815\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1989/02/21/espana/604018815_850215.html), acceso el 5 de julio de 2017
- [45] El País: Manifestaciones de apoyo a los cinco insumisos encarcelados, 27 de febrero de 1989, [https://elpais.com/diario/1989/02/27/espana/604537212\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1989/02/27/espana/604537212_850215.html), acceso el 5 de julio de 2017
- [46] El País: Objetores de conciencia, 17 de marzo de 1989, [https://elpais.com/diario/1989/03/17/espana/606092420\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1989/03/17/espana/606092420_850215.html), acceso el 5 de julio de 2017
- [47] Carlos Ángel Ordás, Barcelona, 2015
- [48] Jesús Castañar Pérez: *El ciclo de insumisión en el Estado español*. En: *Teoría e historia de la revolución no violenta*. Virus Editorial, Barcelona, 2013, p289-313
- [49] Véase por ejemplo: Rafael Sainz de Rozas: *Los servicios sociales ante la Ley de Objeción de Conciencia*, *Revista de servicios sociales*, N.º 6, 1988, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2700141.pdf>, acceso el 6 de julio de 2017
- [50] Véase, por ejemplo: Medio centenar de ayuntamientos vascos apoyan la insumisión al Ejército, *El País*, 23 de marzo 1990, [https://elpais.com/diario/1990/03/23/espana/638146807\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1990/03/23/espana/638146807_850215.html), acceso el 23 de julio de 2017
- [51] Véase también: KEM-MOC: Apoyo en la cárcel: experiencia MOC en España, En: *Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual para Campañas No violentas*, 1ª edición, <http://www.nonviolence.wri-irg.org/es/node/5177>, acceso el 23 de julio de 2017
- [52] Rafael Ajangiz: *Objeción de conciencia, insumisión, movimiento antimilitarista*, *Mientras Tanto* 91-92, verano-otoño 2004
- [53] Internacional de Resistentes a la Guerra: *Prisoners for Peace Honour Roll*, 1 de diciembre de 1994, <http://www.wri-irg.org/en/story/1994/prisoners-peace-honour-roll>, acceso el 23 de julio de 2017
- [54] Internacional de Resistentes a la Guerra: *Prisoners for Peace Honour Roll*, 1 de diciembre de 1996, <http://www.wri-irg.org/en/story/1996/prisoners-peace-honour-roll-1996>, acceso el 23 de julio de 2017
- [55] Véase: Internacional de Resistentes a la Guerra: <http://www.wri-irg.org/es/taxonomy/term/2>, acceso el 23 de julio de 2017
- [56] El País: "Los objetores y los insumisos nos llevan a un callejón sin salida", 29 de mayo de 1994, [https://elpais.com/diario/1994/05/29/espana/770162416\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/05/29/espana/770162416_850215.html), acceso el 23 de julio de 2017
- [57] El País: Los insumisos no irán a la cárcel, pero podrán ser inhabilitados 14 años, 22 de mayo de 1994, [https://elpais.com/diario/1994/05/22/portada/769557602\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/05/22/portada/769557602_850215.html), acceso el 23 de julio de 2017
- [58] Kontzientzia Eragozpen Mugimendua (KEM-MOC): *Insumisión en los cuarteles*, *El Fusil Roto* no 37, diciembre de 1996, <http://www.wri-irg.org/es/story/1996/insumision-en-los-cuarteles>, acceso el 23 de julio de 2017
- [59] *Movimiento de Objeción de Conciencia*. Informe sobre la represión a los insumisos, Mayo 1998, [http://www.antimilitaristasmadrid.org/moc-carabanchel/documentos/informe\\_represion\\_insumisos.htm#inhabilitaciones](http://www.antimilitaristasmadrid.org/moc-carabanchel/documentos/informe_represion_insumisos.htm#inhabilitaciones), acceso el 23 de julio de 2017
- [60] *Movimiento de Objeción de Conciencia*. Informe sobre la represión a los insumisos, Mayo 1998
- [61] MOC Valencia: *insumisión en los cuarteles: un paso adelante*, enero de 1999, <https://www.uv.es/~alminyan/dossierICc.html#queIC>, acceso el 23 de julio de 2017
- [62] MOC Valencia: *insumisión en los cuarteles: un paso adelante*, enero de 1999



- [63] El País: Desfile de insumisos. Una protesta antimilitarista ante el Cuartel General del Ejército de Tierra acabó con un desertor detenido, 20 de diciembre de 1998, [https://elpais.com/diario/1998/12/20/madrid/914156666\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1998/12/20/madrid/914156666_850215.html), acceso el 23 de julio de 2017
- [64] Rafael Ajangiz: Política militar y movimientos sociales: El fin de la conscripción en Europa. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco, Leioa, 2000; véase también: El Ejército no tendrá suficientes reclutas a partir de 1997 debido al auge de la objeción, El País, 27 de febrero de 1994, [https://elpais.com/diario/1994/02/27/espana/762303607\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/02/27/espana/762303607_850215.html), acceso el 24 de julio de 2017
- [65] El País: El anuncio de que se endurecerá la prestación sustitutoria dispara aun más el rechazo a la 'mili', 7 de abril de 1994, [https://elpais.com/diario/1994/04/07/espana/765669622\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/04/07/espana/765669622_850215.html), acceso el 24 de julio de 2017
- [66] El País: Acuerdo de investidura y gobernabilidad. Texto íntegro del pacto de legislatura firmado por el PP y CiU, 29 de abril de 1996, [https://elpais.com/diario/1996/04/29/espana/830728815\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1996/04/29/espana/830728815_850215.html), acceso el 23 de julio de 2017
- [67] El País: El Gobierno aprueba hoy el decreto que pone fin a la mili en diciembre, 9 de marzo 2001, [https://elpais.com/diario/2001/03/09/espana/984092421\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2001/03/09/espana/984092421_850215.html), acceso el 23 de julio de 2017
- [68] Jesús Castañar Pérez: La campaña de insumisión en el Estado español. En: Teoría e Historia de la Revolución Noviolenta. Barcelona, 2013, Virus Editorial
- [69] El País: Defensa admite que el aumento de objetores le puede causar problemas, 26 de febrero de 1994, [https://elpais.com/diario/1994/02/26/espana/762217213\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/02/26/espana/762217213_850215.html), acceso el 24 de julio de 2017
- [70] Pedro Oliver Olmo, 2009
- [71] Alternativa Antimilitarista – MOC: After conscription. En: War Resisters' International: Conscientious objection. A practical companion for movements. Londres, 2015
- [72] Lluç Pelàez i Vinyes: Insubmissió. Moviment social i incidència política, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 2000; según un artículo en El País, en 1996 2% de los objetores reconocidos por el Consejo Nacional de Objeción de Conciencia, no se han incorporado durante 1996 a la Prestación Social Sustitutoria (PSS), El País, 2 de noviembre de 1996, [https://elpais.com/diario/1996/11/02/espana/846889208\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1996/11/02/espana/846889208_850215.html)
- [73] Véase, por ejemplo: Andreas Speck: Alternative service and the danger of depolitization: lessons from Germany. En: War Resisters' International: Conscientious objection. A practical companion for movements. Londres, 2015
- [74] Cynthia Cockburn: Antimilitarism. Political and gender dynamics of peace movements. Palgrave Macmillan, London, 2012
- [75] Rafael Ajangiz, 2000

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

El movimiento activista centrado en el VIH-SIDA fue, y es, un ejemplo inspirador del poder del activismo. La gravísima situación a la que se llegó por falta de políticas adecuadas, debido fundamentalmente a prejuicios sociales y a un cálculo político cortoplacista, que generó un ingente número de personas fallecidas a causa del VIH y la desatención política, social y médica. Este movimiento social logró cambios políticos fundamentales, atesoró éxitos sin los que, con toda seguridad, aquella crisis se habría cronificado. Aunque el SIDA no es una enfermedad gay, los primeros casos se relacionaron con la comunidad gay de Estados Unidos. Es por ello que el inicio del movimiento activista en torno al SIDA está estrechamente relacionado con esta comunidad, sus organizaciones sociales y políticas, y el movimiento LGTB. Esto no quiere decir que no se produjeran casos de SIDA en esa época entre personas de otros colectivos, simplemente se empleó el prejuicio social para asociar la enfermedad a la comunidad LGBT.

Desde los disturbios de Stonewall en Nueva York en junio de 1969, el movimiento LGBT y la comunidad LGBT avanzaron de forma significativa durante la década de 1970. En las grandes ciudades, sobre todo Nueva York, San Francisco, Los Ángeles, Chicago, se desarrolló una economía LGBT (donde el sector gay era mayor que el de lesbianas o trans\*) basada especialmente en bares y establecimientos para el sexo. En paralelo, el surgimiento de las estructuras civiles de la comunidad LGBT, organizaciones políticas, sociales y culturales, medios de comunicación, etcétera significó un hecho fundamental que amplificó la acción política de los colectivos LGBT. Y, tras unos años de activismo para la liberación LGBT, el activismo de la calle mutó a su vertiente más tradicional y *profesional*: la incidencia política clásica centrada en el lobbying.

En las grandes ciudades, la visibilidad de personas LGBT aumentó durante décadas, sin poder evitar respuestas homófobas desde los sectores tradicionalmente más reactivos a la diversidad. Además, en una docena de ciudades, la presión del movimiento LGBT logró promover una legislación local contra la discriminación. Organizaciones importantes en el ámbito nacional también abolieron la discriminación formal de personas LGBT, y la homosexualidad fue borrada de la lista de enfermedades mentales de la American Psychiatric Association [1]. No obstante, los avances sociales no fueron acompañados por un desarrollo legal equiparable en el ámbito estatal ni nacional. Al concluir la década todavía existían leyes de sodomía que prohibían y penalizaban la homosexualidad en gran parte de los estados de los EE.UU. [2].

Cuando las primeras muertes a causa del VIH se produjeron en ciudades como San Francisco y Nueva York, el clima social y político de los Estados Unidos lo marcaba una ola conservadora que puso en marcha todo su aparato de marginalización, descrédito y criminalización de la comunidad gay. En los últimos años de la década de los setenta, Anita Bryant y su coalición *Save our Children* lanzaron varias campañas en contra de la regulación estatal y nacional que pretendía acabar con la discriminación de personas LGBT. Participó activamente en el proyecto de ley conocido con la *Proposición 6*, cuyo objetivo consistía en despedir y dejar de contratar a personas LGTB en el estado de California.

Afortunadamente, esta proposición fue rechazada por el electorado de California al 7 de noviembre de 1978. Pocos días después, Harvey Milk, el primer activista abiertamente gay elegido para un cargo público en los EE.UU. en la ciudad de San Francisco, fue asesinado junto al alcalde de la ciudad, George Moscone.

En noviembre de 1980, Ronald Reagan resultó electo como presidente de los EE.UU., esto marcó el ascenso de la derecha conservadora. La campaña electoral de Reagan fue apoyada por la organización *Mayoría Moral* del cristianista (entiéndase en el sentido paralelo: islamista) Jerry Falwell, una organización de presión fundamentalista y homofóbica. Además de los valores sociales extremadamente conservadores, el gobierno de

---

\*) Uso el término *trans\** para señalar la diversidad de identidades trans\*, desde mujeres o hombres trans, identidades nobinarias en culturas indígenas hasta identidades nobinarias más recientes, como género fluido o genderqueer.

Reagan significó de facto una política económica de recortes y la imposición del capitalismo globalizado.

Este fue el contexto en los primeros años de la crisis del SIDA en EE.UU..

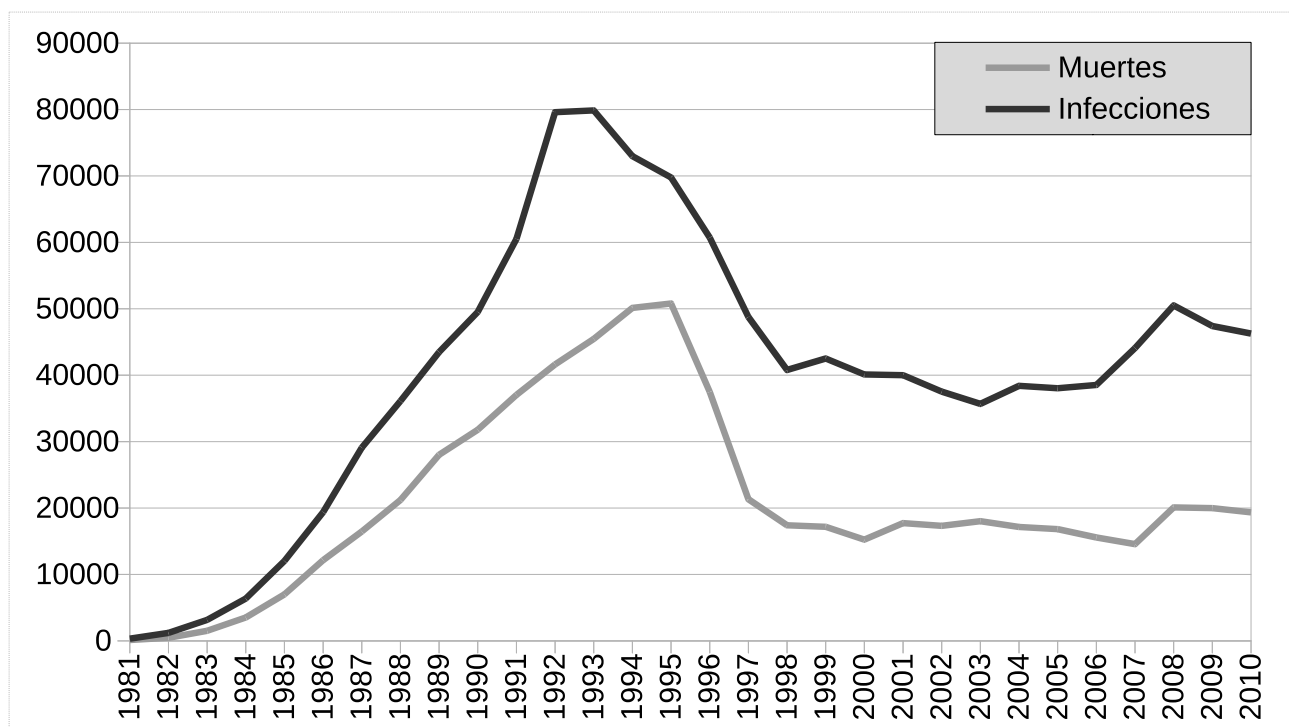
## La crisis del SIDA y la respuesta de la comunidad LGBT

La comunidad LGBT se fue haciendo consciente de la existencia de una epidemia silenciosa poco a poco. Al principio, personas cercanas a este colectivo se dieron cuenta de que algunos hombres de su entorno morían debido a una enfermedad misteriosa.

El primer impulso de las iniciativas del colectivo supuso la formación de organizaciones autogestionadas por la comunidad LGBT que pretendían apoyar a las personas enfermas. En Nueva York, se formó el Gay Men's Health Crisis (GMHC) en enero de 1982; en San Francisco, la Kaposi Syndrome Education and Research Foundation (San Francisco AIDS Foundation), en febrero del mismo año. En otros centros de la comunidad LGBT, se hicieron cosas similares: en Boston se creó 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, en 1983 [3]. Aunque todavía no se sabía la causa de la enfermedad (que recibió su nombre SIDA en julio de 1982) se manejaban algunas teorías imprecisas. Unes activistas LGBT empezaron a publicar los primeros manuales del *sexo seguro* como *How to have sex in an epidemic* (Como tener el sexo durante una epidemia) de Richard Berkowitz y Michael Callen [4] o *Fair Play!* de las *Sisters of Perpetual Indulgence*.

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) uno de los temas principales del movimiento, es por ello que la sugerencia propuesta desde diversos ámbitos según la cual los gays debían abstenerse de mantener relaciones sexuales o, por lo menos, evitar la promiscuidad, se vivió dentro de la comunidad LGBT como un ataque a las libertades recién obtenidas. El hecho de que la derecha cristianista y los políticos conservadores de la derecha intentaran usar la crisis del SIDA para promover su política conservadora fundamentalista añadió credibilidad a las sospechas del movimiento y de la comunidad. Pongamos un ejemplo, en 1983, el director de comunicación de la Casa Blanca, Pat Buchanan, escribió que el SIDA es “*la venganza de la naturaleza a los hombres gay*”. Se pidieron cuarentenas y tatuajes identificativos para hombres gay afectados por el SIDA, se orquestó una campaña de estigmatización de las personas con SIDA y de toda la comunidad gay.

El problema más urgente para el movimiento emergente del SIDA fue la falta de recursos para la investigación del SIDA y para servicios dirigidos a personas con SIDA. Según cifras del Center for Disease



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

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

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 más de 12000 personas [5].

Pero el gobierno de Reagan destinó escasos recursos, en algunas ocasiones, el Congreso corrigió esta falta de interés liberando mayores partidas presupuestarias que las solicitadas por el gobierno, gracias al trabajo que realizaron algunos congresistas y el cabildeo de un pequeño grupo de activistas LGBT. Según un informe del Congressional Research Service de 2005, en los primeros años de la crisis el presupuesto federal llegó a los US\$200.000 en 1981, US\$5,5 millones en 1982, 28,7 millones en 1983, y 61 millones en 1984 [6]. En comparación, el Center for Disease Control gastó 9 millones de dolares en un brote epidémico de legionelosis en Filadelfia en 1976 que mató a 34 personas [7]. Muchas activistas e investigadores del SIDA atribuyeron este desequilibrio a un simple y terrible factor: les afectades (y fallecides) eran les no-deseables: hombres gay, prostitutas y usuaries de drogas intravenosas.

Mientras la élite política y los medios de comunicación mostraban nulo interés por el SIDA, el número de muertos aumentaba desproporcionadamente. La respuesta de la comunidad gay comenzó a adquirir una clara dimensión política. En mayo de 1983, en más de una docena de ciudades de los EE.UU se produjeron las primeras marchas de luz de vela sobre SIDA – una forma de acción que sigue repitiéndose aún hoy en muchas ciudades (véase <http://www.candlelightmemorial.org/>). Poco después, en junio de 1983, se fundó la People with AIDS Coalition (Coalición de personas con SIDA) en una reunión en la ciudad de Denver. Este grupo resultó especialmente innovador en su planteamiento, optaron por centrar sus principios en el empoderamiento de personas con SIDA, superando su estatus de víctima- paciente pasivo y optando por ser agentes de su vida y su muerte. Esta postura vanguardista quedó plasmada en un documento que recogía los derechos de les persones con VIH o SIDA.

Pero todo el trabajo de cabildeo (lobbying) no logró nada significativo. El congreso cada año aprobó algo más de dinero que el solicitado por la administración, pero no hubo ningún programa masivo de educación sobre SIDA, ni tan siquiera un programa estatal 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 – cabildeo y escribir cartas y de vez en cuando realizar una marcha, por ejemplo – no podrían cambiarlo*” [8].

A principios de octubre de 1985, murió Rock Hudson en Los Angeles. Hudson confesó que tenia SIDA en julio del mismo año cuando viajó a París para tratar su enfermedad [9]. Su muerte hizo presente al SIDA en la agenda mediática.

Pero la mayor publicidad sobre SIDA también aumentó una histeria pública, y generó una mayor discriminación de personas con VIH o SIDA. Según una encuesta publicada en diciembre de 1985 por Los Angeles Times, el cincuenta por ciento de les adultes apoyaron un sistema de cuarentena de pacientes de SIDA, el 48 por ciento apoyaron tarjetas de identidad para personas seropositivas de VIH y el 15 por ciento se mostraron partidaries de tatuar a las personas con SIDA [10].

## 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 New York Native, una revista LGBT de Nueva York, publicó un artículo de Larry Kramer con el título *1112 and counting* [11] (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 más confrontativo no tuvieron mucho impacto. Hubo unas acciones más confrontativas: 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 de activistas inició espontáneamente el San Francisco AIDS Vigil, una concentración permanente frente al mismo edificio que duró varios meses. En Nueva York se constituyó la Gay and Lesbian Anti-Defamation League en otoño del mismo año, cuyo objetivo principal fue realizar acciones en contra el diario New York Post debido al tratamiento irresponsable con el que trataba el SIDA, mientras fomentaba la histeria colectiva contra la enfermedad y, sobre todo, contra les personas que la padecían y los grupos identificados con la misma. Entre 500-800 personas participaron en una protesta en contra del diario [12]. Pero las acciones directas o más confrontativas seguían siendo pocas, aún.

El día 30 de junio de 1986, la Corte Suprema de los Estados Unidos publicó su decisión en el caso Bowers v Hardwick, evaluado desde una perspectiva *constitucional* la ley de Georgia que penalizaba la *sodomía*: “*En*

*términos constitucionales no existe una cosa como el derecho fundamental de cometer la sodomía homosexual”, dijo la Corte. La explicación fue parcial y homofóbica: “Decisiones 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 prácticas está basada firmemente en los estándares morales y éticos judo-cristianos. La homosexualidad fue un crimen castigado con la pena capital dentro de la ley romana. Durante la reforma inglesa ... Blackstone describió 'el crimen infame contra la naturaleza' como un delito de una 'malignidad más profunda' que la violación, un acto tan atroz 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.” [13]*

Pocos días antes, el 23 de junio, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos decidió que les personas con VIH no debían estar protegidas de una posible discriminación laboral *“basada en el miedo que podría propagar el SIDA”* [14], esto justificó el despido de muchos empleados con VIH o SIDA, y muchas otras formas de discriminación muy comunes en aquellos años.

Este mismo año, una iniciativa popular en California superó el número de firmas requeridas para un referéndum que tenía por objeto que todas las personas diagnosticadas con VIH o SIDA fueran inscritas en un registro público [15]. La *proposición 64* fue lanzada en primavera de 1986 [16] y, el 24 de mayo, había alcanzado las 700.000 firmas [17]. El movimiento LGBT se posicionó en contra de forma crítica, entendían que se trataba de un primer paso hacia el internamiento de personas con VIH o SIDA [18]. En este clima de ataques homofóbicos y de histeria generalizada a causa del SIDA, la opinión de la Corte Suprema fue percibida como una *declaración de guerra* que tuvo como resultado una multitud de acciones del movimiento LGBT y SIDA.

Tras la resolución de la Corte Suprema hubo manifestaciones en muchas ciudades. En San Francisco se manifestaron más de 2000 personas. En Nueva York se bloqueó el tráfico y llamaron a una nueva militancia LGBT. En Nueva York, el 4 de julio, miles de manifestantes LGBTQ sobrepasaron las líneas de la policía y perturbaron las celebraciones del Día de la Independencia. Las manifestaciones continuaron durante semanas en multitud de ciudades, y, gracias a la tensión sostenida, proliferaron nuevos grupos activistas LGBT [19].

Jeffrey Edwards escribió: *“Descargas crecientes de homofobia por parte de los medios y de líderes religiosos y políticos encendieron cada vez más la crisis del SIDA, y la reacción fue una indignación potente y colectiva en grupos de lesbianas y hombres gays que finalmente explotó en el verano de 1986.”* [20]

En marzo de 1987, fue fundado ACT UP/NY (AIDS Coalition to Unleash Power – Coalición del SIDA para Soltar el Poder), y el 24 de marzo hizo su primera acción directa no violenta en la emblemática Wall Street de Nueva York [21], resultaron detenidas diecisiete activistas. En Chicago, se fundó D.A.G.M.A.R. (Dykes And Gay Men Against Racism/Repression/the Right Wing/Reagan), un grupo activista contra el SIDA que llevó a cabo su primera acción, una concentración que duró veinticuatro horas y empleó la desobediencia civil como estrategia, frente a la residencia del entonces gobernador James R. Thompson en agosto de 1987 [22].

Deborah B Gould comenta: *“ACT UP avivó horizontes políticos que anteriormente solo se ceñían a votar, lobbying y, en ocasiones, alguna manifestación nacional o una marcha de protesta. Les queers de ACT UP abrieron maneras distintas de ser gay y de ser activista que fueron excluidas por los dirigentes lesbianas y gay más orientados a lo establecido, pavimentando el camino para nuevas formaciones de identidades y políticas entre marginadas sexuales y de género de todas edades.”* [23]

ACT UP transformó la desesperación y el dolor por las muertes a causa del SIDA en indignación y furia necesarias para movilizar a la acción. Su lema era *Silencio = Muerte*, el marco de referencia que establecieron fue, igualmente, claro y provocador: la gente está muriendo por la negligencia y la homofobia del gobierno, calificaron las muertes causadas por el SIDA como 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 con la acción directa para acabar con la crisis del SIDA.”* Tenía un compromiso fundamental con la no violencia.

En un clima de homofobia y ataques a todo lo homosexual a causa de la falsa asociación homosexualidad-SIDA, la respuesta de ACT UP no fue la *“normalización”* y desexualización de lo gay, enfatizó en la importancia de lo queer, en la diferencia, en la sexualidad queer, y en una radicalización de las formas de acción directa no violenta. ACT UP creció rápidamente, y se formaron nuevos grupos de ACT UP en otras ciudades.



El día 1 de junio de 1987 varias organizaciones LGBTQ incluyendo ACT UP/NY llevaron a cabo una acción directa no violenta frente a la Casa Blanca en la que exigieron un Proyecto Manhattan sobre el SIDA. Sesenta y cuatro participantes de una sentada en la Pennsylvania Avenue fueron arrestadas [24].

Un evento clave fue la *Marcha a Washington* con medio millón de participantes el 11 de octubre de 1987 [25], acompañadas por otras acciones, como una celebración en masa de matrimonios LGBT un día antes, así como, una acción directa no violenta frente al Corte Supremo tres días después en la que participaron 4000 personas, 600 manifestantes fueron detenidos [26]. Durante la marcha también tuvo lugar la primera exhibición del *Edredón Conmemorativo sobre el SIDA* (<http://www.aidsquilt.org/>).

Tanto la marcha como el resto de acciones en Washington contribuyeron a la difusión de ACT UP y de las acciones directas no violentas contra de la crisis del SIDA. Edwards comentó: “*La marcha a Washington de octubre de 1987 fue crucial para el resurgir del movimiento lesbiana y gay, el SIDA fue su enfoque central.*” Y: “*El proceso de preparación de la marcha en comunidades de todo el país creó una infraestructura para que el “organizing” fuese sostenido por los distintos colectivos después de la marcha, muchos participantes de la marcha obtuvieron la energía suficiente para volver a su hogar e involucrarse en el trabajo político de base por primera vez en su vida.*” [27]

Muchas acciones siguieron a las primeras, no solo en Nueva York. En enero de 1988, quinientas personas participaron en una acción centrada en las mujeres y el VIH/SIDA en Nueva York. Y, desde el uno al nueve de mayo de 1988, activistas de más de cincuenta ciudades participaron en nueve días de acciones directas de diversa temática, como por ejemplo, VIH/SIDA, drogas intravenosas, mujeres, afro- y latinoamericanes, VIH/SIDA y niños, cárceles, etc. Un año después de la marcha a Washington, el 11 de octubre de 1988, más de mil personas participaron en un día de acciones directas en la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA en sus siglos en inglés), lograron mantener cerrada la administración durante todo el día [28]. La policía detuvo a más de ciento cincuenta personas [29].

No es posible, y tampoco tiene sentido, intentar describir o realizar una lista de todas las acciones de los distintos grupos de ACT UP y otros colectivos de acción directa no violenta en contra de la crisis del SIDA. Lo importante es que la opinión del Corte Supremo sobre *Bowers v Hardwick* de junio de 1986 marca el inicio de una ola de acciones directas no violentas y de un activismo más confrontativo centrado en el VIH y SIDA. Esta ola se mantuvo hasta 1991, época en la que las acciones empezaron a caer.

## Líneas importantes de la acción

Aunque ACT UP fue (y es) una red de colectivos “*comprometida con la acción directa para acabar la crisis del SIDA*”, esta crisis tuvo muchas caras distintas. Las acciones de los grupos de ACT UP y de otros grupos activistas centrados en el convulso ámbito del SIDA trataron distintos aspectos de la crisis. Intentaré separar las líneas de acción, las prácticas y el análisis del movimiento. Tengo que indicar que en este caso los temas siempre estaban entrelazados y en muchas acciones trataban, al mismo tiempo, muchos aspectos distintos.

## Desarrollo de, y acceso a, medicamentos

Un asunto clave para ACT UP era el desarrollo de medicamentos para tratar el SIDA, así como una mejor y más rápida accesibilidad a nuevos fármacos. Muchos miembros de ACT UP eran seropositivos de VIH, y solo poco antes de la primera acción de ACT UP, la FDA había aprobado el AZT como primer medicamento para el tratamiento del SIDA [30]. El precio inicial del medicamento, producido por la empresa Burrowes Wellcome, era US\$ 10,000 anuales. Esto significó en la práctica que muchas personas no podían acceder al mismo por falta de recursos económicos [31].

Las reivindicaciones y denuncias que ACT UP realizó mediante acciones directas no violentas fueron varias:

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

La acción *Seize the FDA* en octubre de 1988 tuvo un impacto importante. En junio de 1989, la FDA apoyó la idea de ACT UP de una *vía paralela* para pacientes con SIDA, en la práctica esto significó que

les pacientes que formaban parte de estudios clínicos de nuevos medicamentos, recibieron medicamentos todavía no aprobados [32].

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 invitadas. En marzo del siguiente año, miembros de ACT UP participaron como observadores invitadas.

En mayo de 1990, más de mil activistas de ACT UP invadieron el Instituto Nacional de Salud (NIH, en sus siglas en inglés) en protesta por la forma en la que se desarrollaban las investigaciones sobre SIDA. En junio del mismo año, miembros de colectivos de personas con VIH/SIDA formaron parte del comité del NIH encargado del diseño de las investigaciones. Poco después, en julio, grupos de mujeres realizaron una protesta dentro del NIH, y exigieron la participación de mujeres y la inclusión de mujeres en las investigaciones. El NIH cumple, al menos formalmente, con 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 el acceso a la investigación de 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 de las peticiones del 1 de junio de 1987 en Washington fue desarrollar 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 anuales para SIDA, divididos en partes iguales en campañas educativas e inversión para investigación. Además, la Academia recomendó la formación de una Comisión Nacional sobre SIDA para coordinar la respuesta del estado en la crisis del SIDA [33].

El entonces presidente Ronald Reagan formó una comisión presidencial sobre SIDA en verano de 1987, que se reuniera por primera vez en septiembre del mismo año [34] y presentó su informe en junio de 1988 [35]. No obstante, la administración de Reagan no siguió prácticamente ninguna de las recomendaciones de su propia comisión. En octubre de 1988, el congreso ordenó el establecimiento de una Comisión Nacional del SIDA que empezó a reunirse en septiembre de 1989 y trabajó hasta 1993.

La exigencia de mayores recursos destinados a la investigación y para los servicios sociales que atendían a personas con VIH o SIDA tanto en el ámbito estatal como el federal fue una constante en las demandas de las acciones de ACT UP y otras organizaciones LGBT.

El 31 de enero de 1989 en San Francisco, 80 activistas del grupo *Stop AIDS Now or Else* bloquearon el tráfico de la Golden Gate Bridge en protesta en contra la falta de acción del gobierno ante la crisis del SIDA [36]. El mismo grupo llevó a cabo una acción de agitación en la opera de San Francisco en septiembre de 1989 [37].

En 1990, el congreso aprobó el Ryan White Care Act, firmado por el entonces presidente Bush en agosto de 1990, esta ley dotó por primera vez de recursos la política federal 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 el que participaron más de mil personas, se protestó contra la guerra de Irak mientras el presidente Bush afirmaba que no había dinero para aumentar el presupuesto para los programas de SIDA.

Aunque el gobierno, presionado por el congreso, incrementó los recursos destinados a investigación y sensibilización en la segunda década de la crisis del SIDA, nunca fueron realmente suficientes, un informe de la Academia Nacional de Ciencias de 2005 recomendó de nuevo incrementar las inversiones y los recursos especialmente para el tratamiento de grupos marginados y empobrecidos [38].

- El precio excesivo de los medicamentos aprobados (varias multinacionales)

Muchos grupos de ACT UP protestaron contra las empresas farmacéuticas para que bajaran el precio de sus medicamentos. Un ejemplo son las acciones en Chicago contra la empresa Lyphomed por el precio de su medicamento Pentamidine usado para el tratamiento de neumocistis, la causa de muerte de la mayoría de personas de SIDA durante esta época. En junio 1988 (la empresa subió el precio entre 1984 y 1987 por 400% [39]), la presión planificada sobre la empresa por parte de los grupos ACT UP obtuvo como resultado una bajada del precio del Pentamidine ese mismo año. Las acciones contra Burrowes



Wellcome también lograron reducir el precio del medicamento (el precio disminuyó de US\$10000 en 1987 a US\$ 6400 en septiembre de 1989). Con la aprobación de nuevos medicamentos años más tarde, la dinámica resultó parecida: altos precios, acciones de ACT UP y reducción de precios.

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 medicamentos [40] (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 diagnosticado “*una enfermedad comunicable de importancia para la salud pública*”, se les consideraba inadmisibles para entrar a los Estados Unidos. El 2 de abril de 1989, el ciudadano holandés Hans Paul Verhoef fue detenido al llegar a EE.UU. para asistir a una conferencia internacional sobre SIDA e infecciones oportunistas [41]. Las autoridades descubrieron AZT en su equipaje, y no había declarado su estatus como seropositivo en su solicitud de visado. Fue liberado tras cinco días gracias a las intervenciones de los organizadores de la conferencia. En protesta contra la prohibición de entrada de personas con VIH, más de 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 algunos otros llegaron a boicotear la intervención del Secretario de salud de EE.UU. Louis Sullivan durante la ceremonia de clausura de la conferencia [42]. 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 a causa del SIDA al 23 de julio de 1990 en Holanda [43].

Tras el golpe de estado en Haití en septiembre de 1991, miles de haitianos escaparon de la isla e intentaron llegar a los Estados Unidos. La mayoría – tres cuartos de aproximadamente 40000 refugiados – fueron devueltos a Haití. Muchos fueron trasladados a Guantánamo para determinar su estatus como refugiado. A todos se les realizó la prueba del VIH. Debido a la prohibición de entrada a EE.UU. de personas con VIH, los refugiados a los que les resultaba imposible volver a Haití sin poner en peligro su vida fueron internados 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 los internados y el cierre del campamento de internamiento. Grupos de ACT UP realizaron varias acciones teatrales, como al 30 de octubre de 1992 en Nueva York [44], y presionaron al entonces presidente Bill Clinton mediante multitud de acciones.

El 29 de enero de 1993, muchos de los internados empezaron una huelga de hambre [45], que resultó en una serie de huelgas de hambre encadenadas en solidaridad de grupos de estudiantes de varias universidades. En marzo del mismo año estudiantes de la Yale Law School participaron en una huelga de hambre de una semana, las universidades más importantes de los Estados Unidos secundaron dichas huelgas de hambre replicándolas en 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 e iglesias continuaron prácticamente hasta el día de la liberación de los haitianos [46].

En 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 frente a la oficina de pasaportes en Nueva York fueron detenidos Susan Sarandon, Jessie Jackson, Jonathan Demme así como una docena de miembros de distintas iglesias, líderes de organizaciones de SIDA (ACT UP) y otros activistas.

La combinación de estas estrategias por fin tuvo éxito. El 8 de junio de 1993 el juez Sterling Johnson Jr. ordenó el cierre del campamento de internamiento de Guantánamo [47]. Los últimos 142 haitianos internados fueron trasladados a EE.UU. [48]. Karma R. Chávez comenta que ACT UP, en coalición con muchas otras organizaciones y grupos, jugó un papel importante en la liberación de los haitianos [49].

Aunque los haitianos fueron liberados de Guantánamo, esto no significó el fin de la discriminación de personas con VIH en relación con la población migrante. En 2010, el presidente Obama revocó la prohibición

de la entrada a EE.UU. de personas con VIH o SIDA. No obstante, esto no acabó con los problemas que les personas con VIH siguen padeciendo cuando quieren entrar en los Estados Unidos [50].

### **VIH/SIDA y mujeres, afro- y latinoamericanes, y otros grupos marginados**

Al principio, el movimiento activista centrado en el VIH y SIDA estaba formado mayoritariamente por hombres gays, blancos y de clase media. Los grupos de ACT UP no eran una excepción, aunque realizaban un análisis político que incluía una perspectiva feminista y era sensible al racismo. La atención tanto de los medios de comunicación como de las investigaciones sobre SIDA se centró inicialmente en el impacto que tenía el SIDA en hombres blancos y gay – no se atendían a los problemas específicos de otros grupos. Por ejemplo, en muchos hospitales que tenían una planta para el tratamiento del SIDA, solo atendían a hombres, esto significaba que las mujeres que sufrían SIDA no recibían la misma atención a su enfermedad. Además, la definición oficial del SIDA según el Center for Disease Control excluyó muchas de las infecciones oportunistas de las que eran víctimas las mujeres [51].

En muchos grupos de ACT UP, existían comisiones de mujeres y de minorías que promovían un análisis profundo y desarrollaban acciones que ponían de manifiesto los problemas de las personas invisibilizadas.

Una de las acciones que incidió claramente sobre la visibilidad de estos colectivos tuvo lugar durante dos días en Atlanta, en la sede del Center for Disease Control, la institución encargada del monitoreo de las 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 que afectaban específicamente a mujeres, personas afroamericanas o niñas en la definición oficial del SIDA. Noventa y cuatro personas fueron detenidas [52].

En abril del mismo año, activistas de ACT UP de todo de los EE.UU. protestaron en Chicago contra las empresas de seguros médicos y la exclusión de mujeres en las plantas destinadas a pacientes del SIDA en los hospitales. Grupos de afinidad 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 las infecciones y muertes eran hombres gays blancos (y de clase media), el perfil social cambió rápidamente. Según estadísticas del Center for Disease Control, en 1993, el 48% de todos los casos de SIDA ocurrieron dentro de las poblaciones afro- y latinoamericanas, aunque solo representaban el 21% de la población total. Ese mismo año, el 74% de los casos de mujeres con SIDA fueron hispanas y afroamericanas [53].

En julio de 1988, se formó el “*National Task Force on AIDS Prevention*”, una organización liderada por la comunidad afroamericana centrada en el VIH y SIDA. La organización se disolvió en 1994. En 1987 se constituyó la *National Black Leadership Commission on AIDS* (Comisión nacional de liderazgo negro sobre SIDA) con la tarea de educar y empoderar líderes negres sobre SIDA [54].

El SIDA y la infección del VIH en los EE.UU. afecta a las minorías con mayor intensidad que a los sectores bien establecidos. El Center for Disease Control dice que las personas afroamericanas constituyen aproximadamente el 12% de la población de los EE. UU., pero representan el 44% de las infecciones nuevas por el VIH. Hoy, uno de cada dieciséis hombres afroamericanos y a una de cada treinta y dos mujeres afroamericanas se les diagnosticará la infección por VIH [55].

### **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 han sido discriminadas durante toda su vida en relación a empleo, vivienda, educación, en sus intentos de obtener un seguro médico....

El caso del joven Ryan White recibió una gran atención mediática. Ryan White fue infectado con VIH a través de una de las muchas transfusiones de sangre que recibía frecuentemente debido a su hemofilia en 1984. Cuando tenía 14 años, su instituto le prohibió acudir a clases por su estatus de seropositivo. Recibió sus lecciones por teléfono. Aunque Ryan White debía ser readmitido en el centro educativo por orden judicial resultó hostigado por los otros estudiantes al incorporarse a sus clases [56]. Ryan White murió en abril de 1990, llegó a ser una celebridad. En paralelo a este caso mediático, miles de personas sufrieron incontables discriminaciones de forma anónima.

Las organizaciones sociales de la comunidad LGBT dedicaron un enorme esfuerzo a la atención a los casos y las denuncias de discriminación. El informe de la Academia Nacional de Ciencias de 1986 nos ofrece una leve idea del problema: “*En el año 1985, San Francisco Bay Area Lawyers for Individual Freedom (BALIF), organización de asistencia legal, recibió 1400 solicitudes de personas que requerían cobertura legal para denunciar casos de discriminación. La Gay Men's Health Crisis (GMHC) tuvo más de 3 000 solicitudes de consultas legales pendientes y 1 000 solicitudes nuevas durante 1986. El título de GMHC contradice su naturaleza ecuménica en el presente: 30 por ciento de sus solicitudes parten de la comunidad heterosexual.*” [57]

La homofobia y la discriminación generaron dos consecuencias graves: impidieron la educación sobre VIH y SIDA y de esta manera se obstaculizó el acceso a una información fundamental en los colectivos que más lo necesitaban (y lo necesitan), y tuvo un impacto directo para las personas que sufrieron algún tipo de discriminación directa.

El movimiento activista sobre el SIDA mantuvo una perspectiva positiva sobre el sexo, no importaba si se trataba de sexo gay, lésbico, heterosexual, dentro del ámbito de una relación o anónimo, ni la forma de sexo practicada, se intentaba promover el “*sexo seguro*” basado en la aceptación de todas formas de sexualidad. Además, el movimiento promovía el cambio gratis de agujas para usuarias de drogas intravenosas, activistas de ACT UP fueron detenidos varias veces distribuyendo agujas esterilizadas.

El movimiento se opuso especialmente a la posición moralista de la iglesia católica y a las congregaciones evangelistas radicales contra la educación sexual, así como a la distribución y promoción del uso de condones. El 10 de diciembre de 1989, miles de activistas de ACT UP y de colectivos de feministas se manifestaron frente de la catedral de St Patrick en Nueva York como protesta por la oposición del arzobispo al aborto y a la educación sobre SIDA [58]. Unas docenas de personas entraron en la catedral, se encadenaron a los bancos y gritaron eslóganes de protesta como *Acabad de matarnos*. 111 fueron detenidos. Un año después, 1000 personas repitieron una protesta similar, pero permanecieron en el exterior de la catedral.

En 1989, el grupo derechista American Legislative Exchange Council publicó un libro con recomendaciones discriminatorias en relación a personas con VIH. Estas recomendaciones incluían el informe obligatorio y cuarentena de personas con VIH y la prueba obligatoria del VIH para un seguro médico, entre otras [59].

Dos éxitos importantes del movimiento en relación con la discriminación fue la aprobación del *Americans with Disabilities Act* como medida de protección contra la discriminación de personas con VIH y SIDA en julio de 1990. El mismo año, el congreso aprobó el *AIDS Housing Opportunity Act*, que garantizó un cierto apoyo a personas con VIH en relación con sus derechos de acceso a la 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 y ejercer lobbying para aumentar los servicios sociales y en contra de discriminación en el acceso a una vivienda (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 la estigmatización del SIDA. Aunque 30 años más tarde en EE.UU. la homofobia y la discriminación por SIDA y VIH han disminuido, aún no han sido erradicados.

## **Innovaciones en el repertorio del activismo**

El movimiento activista centrado en la problemática VIH y SIDA ha aportado importantes innovaciones al repertorio de acciones de los movimientos sociales. Por una parte, el AIDS Quilt (edredón conmemorativo sobre SIDA), concebido por Cleve Jones, San Francisco, 1985, como una forma de tratar el dolor ante las muertes a causa de VIH. Su exhibición inaugural fue al 11 de octubre de 1987, durante la primera marcha a Washington. Ahora, el edredón incluye alrededor de 48 000 paneles. La última exhibición del edredón completo (generalmente se muestra por partes) fue en Washington en octubre de 1996 [60]. El edredón conmemorativo ha inspirado otros proyectos similares en relación con otros problemas.

En el 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 eran una combinación de confrontación lúdica en la que estaba presente el humor, y se empleaba el ridículo como estrategia de desenmascaramiento, lograron con ellas un alto impacto mediático.

Con toda seguridad, ACT UP no inventó el funeral político como acción en sí misma, pero sus funerales resultaron algo diferente. A principio de los años noventa, ACT UP se movilizó para el primer funeral político en Washington. El 11 de octubre de 1992, una procesión salió del Capitolio formada por once personas de las dos costas de los EE.UU. que portaban las cenizas de sus amistades, familiares o amantes. Frente a la Casa Blanca les esperaba la policía antidisturbios en motos y caballos, la procesión de ocho mil personas penetró las líneas de la policía y disperso la ceniza sobre el césped de la Casa Blanca [61]. Otros funerales políticos siguieron a estos, expresaban una combinación del dolor por la pérdida y la rabia por la negligencia del gobierno.

Además, ACT UP ha rejuvenecido la acción noviolenta, con su forma de acción, su creatividad, humor, y rabia, su habilidad para atraer la atención de los medios de comunicación, y sus zaps (acción pública estridente diseñada para avergonzar a una figura pública o una celebridad) de políticos y burócratas a los que consideraban responsables de la negligencia. El impacto de las innovaciones y la creatividad de ACT UP puede observarse hoy en día en movimientos como Occupy y el 15M.

## Éxitos y la disminución del activismo confrontativo sobre SIDA

Aunque después de casi 40 años, la crisis del SIDA continúa, los éxitos del movimiento activista sobre VIH y SIDA son impresionantes. El movimiento ha logrado cambiar la percepción social sobre el SIDA, sobre la homosexualidad y la relación entre pacientes, médiques y científiques. Además, la política y práctica queer 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 solo ayudó a mantener la epidemia en las noticias; además logró cambios mayores en la manera en la que el gobierno federal prueba y distribuye medicamentos experimentales, haciéndolos más accesibles a los pacientes.*” [62] La lista (incompleta) de los éxitos del movimiento especialmente en los primeros años de 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 monitoreo de los experimentos clínicos de nuevos medicamentos;
- un aumento importante de recursos para el tratamiento y la investigación del VIH y SIDA;
- leyes que prohíben la discriminación de personas con VIH y SIDA;
- nuevos programas de educación sexual y prevención del SIDA con una actitud más positiva sobre el sexo, incluyendo otras sexualidades, aunque siempre con resistencias por parte de la derecha cristiana (una lucha que continúa hasta hoy);
- una nueva relación entre pacientes, médiques y servicios sociales;

Es importante notar que 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 más tarde, el clima político había cambiado, y los canales establecidos se abrieron. “*La campaña de Bill Clinton por la presidencia (...) marcó un momento de una apertura significativa para lesbianas y gays*”, comenta Gould [63]. Aunque Clinton como presidente rápidamente incumplió sus promesas durante la campaña electoral y la homofobia continuó, en aquel momento el movimiento tenía mayor acceso a los poderosos y, hasta cierto punto, se le tomaba en consideración. Entonces, el sector más cercano al *mainstream* y reformista del movimiento llevó a cabo nuevas iniciativas, marginando de nuevo al activismo más confrontativo a un segundo, o tercer, plano.

No obstante, el movimiento activista centrado en VIH y SIDA no solo había abierto un nuevo espacio político y social, además, puso las bases para logros posteriores del movimiento LGBTQ.

ACT UP actuó en una situación de crisis, una crisis muy concreta para les activistas de ACT UP. Como observo Jason DeParle en un artículo en el *New York Times* en enero de 1990: “*Mientras para mucha gente el SIDA es una amenaza abstracta, para les miembros de ACT UP era una serie de funerales, una procesión de amigos, familiares y amantes que padecieron una muerte dolorosa y prolongada.*” [64] Cuando ACT UP emergió en primavera de 1987, ya habían muerto más de veinticuatro mil personas a causa del SIDA. Cinco años después, y a pesar de los éxitos del movimiento, el número de muertos por SIDA había aumentado a ciento sesenta mil.

El activismo del movimiento y, sobre todo, de ACT UP había cambiado el contexto político, había obligado a destinar mayores recursos para la investigación de nuevos medicamentos, había acelerado el proceso de la aprobación de nuevos medicamentos y, además, había abierto vías de acceso a medicamentos todavía no aprobados, pero cada vez era más evidente que todo esto no sería suficiente para rescatar sus propias vidas, muchos activistas han sentido esta contradicción agri dulce y desesperante.

Esto señala uno de los límites de los movimientos sociales: los movimientos sociales solo pueden cambiar el contexto social y político, por sí mismos no pueden proporcionar una respuesta médica a una crisis como la del SIDA.

## **Conclusiones**

El ejemplo de ACT UP está incluido en este pequeño manual porque nos ofrece muchas lecciones útiles. La lección más importante es que un movimiento tiene la capacidad de transformar la desesperación y el dolor en rabia constructiva y esperanza. Además, nos muestra la fuerza de la acción directa no violenta, no solo en relación con el objetivo del movimiento, sino también en relación con el empoderamiento de los activistas.

Pero es importante analizar el movimiento en su totalidad. ACT UP emergió en un contexto que incluyó otras formas de acción y de organización, jugaba un papel importante – clave – para que el movimiento pudo avanzar. Pero ACT UP no actuó desde el vacío, la combinación de las formas de acción y la interacción con los poderosos fueron importantes para los logros del movimiento, así como para sostener los logros tras la pérdida de fuerza 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.



## Notas

- [1] 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
- [2] Véase, por ejemplo: [https://es.wikipedia.org/wiki/Leyes\\_de\\_sodom%C3%ADa\\_en\\_Estados\\_Unidos#Leyes\\_estatales\\_anteriores\\_a\\_2003](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)
- [3] 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)
- [4] 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)
- [5] 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](http://www.cdc.gov/hiv/pdf/statistics_2000_HIV_Surveillance_Report_vol_12_no2.pdf) (acceso al 19 de agosto de 2014)
- [6] 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)
- [7] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UPs Fight Against AIDS*. The University of Chicago Press, Chicago, 2009
- [8] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009
- [9] 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](http://elpais.com/diario/1985/10/03/cultura/497142008_850215.html) (acceso al 13 de agosto de 2013)
- [10] Emma Mustich: *A history of AIDS hysteria*. Salon, 5 de junio de 2011, [http://www.salon.com/2011/06/05/aids\\_hysteria/](http://www.salon.com/2011/06/05/aids_hysteria/) (acceso al 19 de agosto de 2014)
- [11] 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](http://www.bilerico.com/2011/06/larry_kramers_historic_essay_aids_at_30.php) (acceso al 22 de junio de 2014)
- [12] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009
- [13] 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)
- [14] *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](http://articles.latimes.com/1986-03-17/news/mn-22285_1_ballot-initiative) (acceso al 22 de agosto de 2014)
- [15] Barbara S. Gamble: *Putting Civil Rights to a Popular Vote*. En: *American Journal of Political Science*, Vol. 41, No. 1, 1997
- [16] *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](http://articles.latimes.com/1986-03-17/news/mn-22285_1_ballot-initiative) (acceso al 22 de agosto de 2014)
- [17] 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)
- [18] 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)
- [19] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009
- [20] 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
- [21] *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](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)
- [22] 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)
- [23] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009



- [24] 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](http://articles.philly.com/1987-06-02/news/26184427_1_aids-policies-aids-victim-aids-sufferers) (acceso al 26 de agosto de 2014)
- [25] 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)
- [26] 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)
- [27] 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
- [28] 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](http://articles.latimes.com/1988-10-11/news/mn-3909_1_police-arrest-aids-protesters) (acceso al 15 de agosto de 2014)
- [29] 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 todavía está disponible en la página 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)
- [30] 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)
- [31] 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)
- [32] 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)
- [33] National Academy of Sciences: Confronting AIDS: Directions for Public Health, Health Care, and Research, 1986, [http://www.nap.edu/catalog.php?record\\_id=938](http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=938) (acceso al 28 de agosto de 2014)
- [34] 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)
- [35] 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>
- [36] 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](http://articles.latimes.com/1989-01-31/news/mn-1493_1_golden-gate) (acceso al 28 de agosto de 2014)
- [37] 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)
- [38] 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)
- [39] 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)
- [40] Matt Sharp: ¡Lucha! ¡Fin del SIDA! Tres Décadas de Activismo de Tratamientos. En: Achieve en español, Vol 5, no 4, 2013
- [41] 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)
- [42] Véase <http://www.actupny.org/documents/cron-90.html> (acceso al 28 de agosto de 2014)
- [43] 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)
- [44] 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
- [45] 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)
- [46] Michael Ratner: How We Closed the Guantanamo HIV Camp: The Intersection of Politics and Litigation. En: *Harvard Human Rights Journal*, Vol 11, 1988
- [47] 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](http://www.leagle.com/decision/19931851823FSupp1028_11729.xml/HAITIAN%20CENTERS%20COUNCIL,%20INC.%20v.%20SALE) (acceso al 27 de agosto de 2014)
- [48] 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](http://articles.latimes.com/1993-12-12/news/mn-1026_1_united-states) (acceso al 27 de agosto de 2014)
- [49] 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
- [50] 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)
- [51] 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)
- [52] 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)
- [53] 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)
- [54] Black AIDS Institute: AIDS: 30 Years is Enough. The History of the AIDS Epidemic in Black America. The Black AIDS Institute, 2011
- [55] Center for Disease Control: VIH en los Estados Unidos, [http://www.cdc.gov/hiv/spanish/library/hiv\\_us/atglance.html](http://www.cdc.gov/hiv/spanish/library/hiv_us/atglance.html) (acceso al 27 de agosto de 2014)
- [56] 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)
- [57] National Academy of Sciences: Confronting AIDS: Directions for Public Health, Health Care, and Research, 1986, [http://www.nap.edu/catalog.php?record\\_id=938](http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=938) (acceso al 28 de agosto de 2014)
- [58] Daisy Sindelar: Decades Before Pussy Riot, U.S. Group Protested Catholic Church -- With Results, *Radio Free Europe/Radio 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)
- [59] 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)
- [60] Véase: About the AIDS Memorial Quilt, <http://www.aidsquilt.org/about/the-aids-memorial-quilt> (acceso al 29 de agosto de 2014)
- [61] 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
- [62] 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)
- [63] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009
- [64] 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)

### 2.1.3 El movimiento contra la energía nuclear en Alemania

El movimiento contra el uso de la energía nuclear en Alemania inició su larga trayectoria en los años 70 del siglo XX. Obviamente el movimiento tuvo momentos tanto de alta como de baja movilización. No obstante, este movimiento resultó un factor clave en la decisión del gobierno alemán en 2011, tras la catástrofe de Fukushima, de iniciar una transición del modelo energético preferentemente nuclear hacia energías renovables y explorar otras vías para aumentar la eficiencia energética.

Mi participación en el movimiento antinuclear se inició en 1982, fui a mi primera manifestación en Kalkar, donde se estaba construyendo una central nuclear tipo reactor reproductor rápido que a pesar de que las obras concluyeron tras diecinueve años de construcción, nunca fue inaugurada. Desde ese lejano 1982 desarrollé mi labor como activista en Alemania hasta el 2001, año en el que me marché a Inglaterra.

El enfoque de la descripción del movimiento antinuclear de Alemania toma como referencia las acciones contra los transportes nucleares *Castor* a Gorleben a partir de 1994, aunque a veces resulta complicado separar diferentes campañas o sub-movimientos porque coexistían.

#### Antecedentes

Alemania, como la gran mayoría de los estados industrializados (tanto los estados capitalistas como los estados del socialismo real existentes en aquella época), copió la política de Estados Unidos tras la declaración del entonces presidente Dwight D. Eisenhower sobre el programa *Átomos para la paz* del 8 de diciembre de 1953 [1]. En Alemania, se constituyó en 1955 un *Ministerio de Asuntos Atómicos* con el objetivo de promover el uso civil de la energía nuclear. Entre 1955 y 1972 se subvencionó la energía nuclear a través de tres programas estatales con más de 5 mil millones de Euros. En paralelo, se legisló sobre el uso de la energía nuclear de manera rápida: en enero de 1956 se formó la Comisión Nuclear de Alemania (*Deutsche Atomkommission*), en 1959 se aprobó 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 la norma 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 la construcción fue concedida a grandes empresas eléctricas. El primer 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).

Un 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 construidas 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 tiempo después, comenzaron a manifestarse reparos sobre el impacto real de estas centrales y fue floreciendo un movimiento antinuclear cada vez más poderoso, y al final, la bonanza nuclear tuvo poco recorrido.

## El inicio del movimiento antinuclear en Alemania

Aunque la construcción de las primeras centrales nucleares en Alemania no causó mucha oposición, esto cambió a principios de los años setenta manifestándose en las localidades de acogida reacciones negativas a las centrales. En 1971, más de cuarenta mil personas firmaron una petición en contra de la construcción de la central nuclear en Esenshamm, y en verano de 1972 más de treinta y seis mil firmaron en contra de la central nuclear Grafenrheinfeld. Sesenta y cinco mil personas se opusieron a la central nuclear de Breisach y debido a esta oposición, fue trasladada unos kilómetros a Wyhl.

En Alemania, en aquel período solo el quince por ciento de la población estaba en contra de la energía nuclear.

Podemos decir que fue en Wyhl donde realmente nació el movimiento antinuclear alemán como movimiento social [2]. En mayo de 1973, el gobierno de Baden-Wurtemberg anunció Wyhl como sitio para la construcción de una central nuclear. En solo cuatro semanas, ocho municipios y más de noventa mil ciudadanos firmaron una denuncia, y el día 18 de febrero de 1975, cuando estaba previsto iniciar los trabajos: una tala masiva de arboles, doscientos ciudadanos ocuparon el sitio de la construcción. Aunque al principio fueron desalojados por setecientos policías tras dos días, como respuesta, alrededor de treinta mil personas ocuparon el lugar donde estaba proyectado construir la central tres días más tarde y lograron expulsar a la policía. 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 de 1976 sobre nuevas investigaciones en relación a la central nuclear. En paralelo, la lucha se llevó al ámbito judicial iniciando pleitos sobre los permisos de construcción.

Finalmente nunca se retomaron las obras de la central nuclear de Wyhl, y, en 1995, se protegió legalmente aquel lugar como reserva natural.

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

- La formación de una alianza entre académicos y estudiantes del ámbito urbano con una población principalmente rural, fundamentalmente, con la población campesina. Estas alianzas nunca estuvieron libres de conflictos y tensiones, pero el movimiento, gracias a la preparación, gozaba de una enorme capacidad para gestionarlos. Esta preparación y capacidad para gestionar conflictos resultó clave para el éxito de sus propósitos.
- Se desarrolló y fortaleció una cultura e identidad regional como mecanismo aglutinador de la resistencia.
- El uso de multitud de formas de acciones creativas y no violentas en combinación con el uso de formas de política más tradicionales y de la vía judicial generó resultados muy positivos [3].

Wyhl no solo 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 más: *“La ocupación en Wyhl en febrero de 1975 rápidamente se transformó en el modelo que las activistas utilizaron no solo en Alemania sino también al otro lado de Atlántico en los Estados Unidos. Wyhl representó uno de los momentos trascendentales del activismo social durante la Guerra Fría, y sirvió como impulsor de la formación del movimiento antinuclear en el mundo Atlántico durante los años 1970.”* [4]

El debate generado por Wyhl caló radicalmente en gran parte de la opinión pública. Se estima que en cinco años, de 1972 a 1976, la opinión pública alemana pasó del quince por ciento en contra de la energía nuclear a un equilibrio entre las opiniones en favor y en contra.

Animado por tumbar las esperanzas de la industria nuclear en Wyhl, en los siguientes años, el movimiento antinuclear empezó a actuar en todo el estado de forma coordinada. Los emplazamientos para la construcción de las nuevas centrales nucleares se convirtieron en los principales espacios de conflicto, a medida que las intervenciones del movimiento antinuclear aumentaban, la reacción del estado y los poderes se hizo cada vez más violento. Con estas acciones, con una muy alta participación, el movimiento en el ámbito estatal entró en un callejón sin salida: *batallas por vallas* de construcción, que tuvo como resultado un aislamiento de los grupos

locales en intentos de ocupaciones de las ubicaciones de las centrales nucleares. Esta fase finalizó con la batalla de Grohnde en marzo de 1977, cuando veinte mil activistas intentaron ocupar el espacio destinado a la construcción de la central nuclear, pero no pudieron lograrlo tras horas de batallas *casi militares* con la policía. Significativa fue también la falta casi total de la participación local. Esta ausencia de agentes locales marcó la diferencia entre Grohnde y Whyhl. Pocos meses después, durante una manifestación internacional en Malville, Francia, contra la construcción de un FBR (reactor reproductor rápido), una persona murió como consecuencia del uso de granadas explosivas por parte de la policía francesa.

Al mismo tiempo, se formaron numerosas iniciativas locales, que realizaron multitud de actividades educativas, de presión, teatro de calle, campañas de boicot de pago de la factura de luz, etc.

## De Whyhl a Gorleben

Fue en Gorleben donde el movimiento antinuclear logró salir del callejón sin salida en el que había entrado. Gorleben es un pequeño pueblo en la comarca Lüchow-Dannenberg, una región también conocida como el Wendland [5]. El Wendland es la región más oriental de los distritos del estado federal de Baja Sajonia, y en estos años con fronteras en el norte, este y sur con la Alemania Oriental (República Demócrata de Alemania).

Aunque existía una iniciativa en contra de la construcción de una central nuclear en Langendorf/Elbe desde 1973 [6] (una de las muchas centrales nunca construidas), la situación cambió radicalmente cuando el 22 de febrero de 1977 Gorleben fue designado para ubicar un *Centro de Gestión de Residuos Nucleares* (Nukleares Entsorgungszentrum), esto es, una fábrica de reprocesamiento del combustible nuclear (con la extracción del plutonio), la disposición subterránea de residuos nucleares de alta radioactividad, y el almacenamiento *temporal* tanto de los residuos de radioactividad media como del combustible nuclear usado. Rápidamente se formaron nuevas iniciativas en la región, y solo pocas semanas después entre quince mil y veinte mil personas se manifestaron en contra del centro nuclear en Gorleben – mayoritariamente foráneos en Wendland [7].

El movimiento regional se desarrolló rápidamente, y tuvo su primer pico (y éxito) dos años después. Sucedieron en paralelo varios sucesos reseñables:

- Un simposio internacional en Hannover desde el 28 marzo hasta el 2 de abril de 1979, organizado por el gobierno de Baja Sajonia, para debatir entre personas expertes posiciones a favor y en contra de la energía nuclear.
- El accidente en la central nuclear de Three Mile Island en Harrisburg, EE.UU., el accidente nuclear civil más grave hasta este momento [8].
- La *Caravana de Gorleben*, que salió desde el pueblo de Gedelitz en el Wendland el día 25 de marzo con más de cien tractores y terminó el día treinta y uno de marzo en Hannover, con más de cien mil manifestantes [9].

Dos meses después, el día 16 de mayo de 1979, el entonces presidente del gobierno de Baja Sajonia, Ernst Albrecht (CDU), declaró que un centro de gestión de residuos nuclear no era viable en términos políticos. Tras esta declaración, el proyecto se suspendió, pero mantuvieron los planes para el soterramiento de los residuos nucleares en Gorleben, esto es, un cementerio nuclear [10].

El simposio internacional también tuvo un impacto a largo plazo. “*El simposio introdujo una nueva cualidad en el debate; se dejaba atrás el argumentario tópico a favor de la producción nuclear, y el frente de los defensores de la energía nuclear empezó a desintegrarse*” [11]. Carl Friedrich von Weizsäcker, catedrático de física nuclear que presidió el simposio, también empezó a distanciarse de las posiciones favorables a la energía nuclear [12].

El 29 de marzo de 1979 el Parlamento Federal de Alemania lanzó una comisión especial para investigar las opciones de la política energética nuclear del futuro (Enquête-Kommission *Zukünftige Kernenergiepolitik*). En esta comisión, se incluyeron por primera vez como personas expertas partidarias y opositoras a la energía nuclear. En 1980, la comisión presentó su informe que incluyó cuatro escenarios energéticos posibles entre 1980 y 2030, dos de estos sin el uso de la energía nuclear [13]. Resultó significativo que todos los miembros de la comisión estaban de acuerdo que los cuatro escenarios eran *viables*, y, además concluyeron que el extremo riesgo de una catástrofe nuclear no podía trivializarse por la baja probabilidad. En resumen, indica Joachim Radkau: “*Aunque el informe de la comisión tuvo pocas consecuencias inmediatas, desde la perspectiva de hoy, resultó un hito que se planteara un giro en el rol de las élites políticas que, a partir de entonces, en temas como la energía ya no*



eran meros ejecutores de coacciones fácticas" [14]. Aquel informe marcó una etapa en la que la política jugó un papel de mayor peso que les expertos supuestamente objetivos al servicios de empresas e intereses económicos.

Mientras el debate avanzaba dentro de las instituciones, el 3 de mayo de 1980 cinco mil personas ocuparon el sitio de *El pozo 1004*, un pozo para la investigación geológica cuya finalidad era verificar la viabilidad de un *cementerio nuclear* en Gorleben. Declararon la *República Wendland Libre* (en alemán: Republik Freies Wendland). Durante 30 días crearon una utopía en contra de la amenaza de la energía nuclear, fundada en la noviolencia, la ausencia de jerarquías y la toma de decisiones por consenso. Organizaron una multitud de talleres, construyeron pequeños molinos, huertos, y diversas soluciones técnicas de lo que Schumacher llamó *tecnologías medias*. No obstante, el 4 de junio de 1980, diez mil policías acabaron con la *República Wendland Libre* ante la oposición de la resistencia noviolenta de más de dos mil personas [15]. Pero aunque acabaron con la expresión física de la *República Wendland Libre*, no fueron capaces de acabar con su espíritu, que siguió inspirando al movimiento antinuclear en Alemania.

## Wackersdorf y Chernóbil

Tras el fin de la República Wendland Libre, el movimiento antinuclear entró en una fase más tranquila. Una manifestación de cien mil personas en la central nuclear de Brokdorf el 2 de febrero de 1981 resultó la última reminiscencia de la estrategia de las batallas de las vallas de construcción. La primera mitad de la década de 1980 estuvo marcada por las movilizaciones pacifistas en contra de nuevos cohetes nucleares estadounidenses en Alemania, Italia e Inglaterra (los Pershing II y Cruise Missiles nucleares). Además, no se anunciaron nuevos sitios para la construcción de centrales nucleares. Y cuando lanzaron las propuestas para ubicar la planta de reprocesamiento del combustible nuclear, surgió una resistencia casi inmediata en cada nuevo emplazamiento. Finalmente, concretaron dos propuestas: Dragahn, en el Wendland, y Wackersdorf, en el Alto Palatinado (Baviera). Realizaron pozos de investigación en los dos lugares, y en febrero de 1985 se tomó la decisión de construir la planta en Wackersdorf.

En los años siguientes, Wackersdorf se convirtió en el epicentro del movimiento antinuclear, se llevaron a cabo ocupaciones del enclave, grandes manifestaciones y se repitieron de nuevo las batallas sobre las vallas de construcción. Wackersdorf se transformó en un símbolo de la represión policial más violenta en la historia de Alemania, con el uso masivo de gases lacrimógenos (CS), lanzados incluso desde helicópteros, y cañones de agua contra los manifestantes. Se prohibieron manifestaciones y la policía realizó muchas redadas en casas e incluso pueblos enteros, el gobierno vetó un encuentro estatal del movimiento antinuclear en Regensburg. Durante los ocho años de resistencia más de cuatro mil personas fueron detenidas y más de dos mil fueron condenadas.

Finalmente, en 1989 se tomó la decisión de abandonar el proyecto, bajo las excusas de que suponía una inversión demasiado alta (cinco mil millones de euros al cambio de 1986), la resistencia social ralentizaría las obras de construcción, en el punto en el que se encontraba el conflicto se había abierto muchos procesos legales para recurrir los permisos de construcción [16] y, se abandonó el proyecto, para "*aliviar el debate calentado sobre la energía nuclear en Alemania*", en palabras de Rudolf von Benningsen-Foerder, entonces jefe de la eléctrica VEBA [17]. El 31 de mayo de 1989, se detuvo la construcción de la planta, tras una inversión de más de mil millones de euros [18]. Aquel espacio icónico para el movimiento antinuclear terminó convertido en un parque empresarial.

El accidente nuclear de Chernóbil el 26 de abril de 1986 en la entonces Unión Soviética (ahora Ucrania) [19] dejó de manifiesto los riesgos de la energía nuclear. Como en muchos países de Europa, también en Alemania se impusieron restricciones alimentarias por contaminación con el radionucleido cesio-137. Hoy en día, más de treinta años después, se mantienen algunas restricciones en varios países, incluso en zonas de Alemania, sobre todo setas del bosque y carne de jabalí. En las regiones afectadas de Alemania, hoy día estos productos son sometidos a un control de su carga radioactiva, y, muchas veces, se detecta una carga por encima de los límites permitidos para su consumo [20].

Respeto al movimiento antinuclear, el accidente de Chernóbil desencadenó dos desarrollos distintos:

- El movimiento ya existente fue revitalizado. Chernóbil contribuyó a las movilizaciones en contra de la planta nuclear en Wackerdorf. Pero también en otras regiones de Alemania, por ejemplo, en Brokdorf cerca de Hamburgo o en el Wendland, el movimiento retomó actividades con mucha creatividad, incluso llevó a cabo acciones de sabotaje de la red eléctrica.



- Se desarrolló un nuevo movimiento antinuclear con un enfoque centrado en la educación sobre la contaminación radioactiva de alimentos y del terreno. Inicialmente las autoridades no proporcionaron casi ninguna información sobre qué alimentos se podían comer y cuáles era mejor evitar, salvo alguna recomendación básica dirigida a mujeres embarazadas, niños pequeños y colectivos de riesgo. Este nuevo movimiento fue el que tomó la iniciativa de informar a la población sobre los riesgos de la contaminación radioactiva, así como ofrecer unas pautas mínimas sobre qué hacer.

La principal debilidad de los dos movimientos antinucleares fue que no lograron crear espacios comunes en los que acordar acciones conjuntas. Con la disminución de la contaminación tras varios meses desde el accidente, el nuevo movimiento empezó a decaer pronto, y algunas de las iniciativas pasaron a realizar labores de ayuda humanitaria a la población de Chernóbil y sus alrededores. El viejo movimiento antinuclear no fue capaz, salvo pocas excepciones, de incorporar este nuevo movimiento o formar alianzas con él.

No obstante, la tragedia de Chernóbil fue fundamental y marcó definitivamente el inicio del fin de la energía nuclear en Alemania. Desde ese momento, existe una mayoría estable en contra de la energía nuclear. Además, en el campo de la ingeniería muchas personas empezaron a oponerse a la energía nuclear, y el debate sobre la política energética dio un giro hacia tesis antinucleares, sobre todo, en espacios de política local. Los partidos políticos empezaron a hablar de la energía nuclear como una tecnología transitoria hasta que otras energías, sobre todo las renovables, puedan llegar a sustituirla con garantías, y no como una tecnología del futuro. Con pocas excepciones, dejó de hablarse de la construcción de nuevas centrales nucleares, aunque concluyeron las construcciones que ya estaban en marcha.

No obstante, faltaban muchos años aún para convertir esta mayoría en un cambio definitivo de la política energética del país.

## **Gorleben II: El movimiento contra los transportes nucleares [21]**

En la década de 1990, el centro de la resistencia contra la energía nuclear en Alemania volvió a Wendland. Aunque no se llegó a construir el centro de gestión de residuos nucleares, las investigaciones sobre la viabilidad del cementerio nuclear prosiguieron y se construyeron dos naves de almacenamiento de residuos nucleares: una para residuos de radiactividad baja y mediana, y otra para combustible nuclear usado. La última se convirtió en el foco de la resistencia a partir de 1994.

Ya en junio de 1979 se empezó a hablar del almacenamiento de residuos nucleares en dos naves en Gorleben. En dos años, las autoridades locales aprobaron todos los permisos necesarios para la construcción mediante un “*procedimiento de aprobación como para una vaquería*” [22]. Los antinucleares intentaron impugnar estos permisos mediante la vía judicial, pero no resultó posible detener la implantación de los almacenes nucleares en Gorleben. Desde el inicio de su construcción en enero de 1982 comenzaron las primeras acciones no violentas, que se intensificaron tras el fin de las construcciones en septiembre de 1983. El 8 de octubre de 1984 se realizó un primer bloqueo cuyo objetivo eran principalmente los potenciales transportes de residuos de radioactividad baja y media, bajo el lema *Día X* (en alemán: Tag X) [23].

Aunque la construcción de la nave finalizó en 1983, durante muchos años no hubo transportes de combustible nuclear usado en contenedores tipo *Castor*. En 1988, cinco años después de la construcción de la nave, surgieron los primeros indicios de un primer transporte, y las iniciativas locales lanzaron una campaña de desobediencia civil y anunciaron que al menos trescientas personas bloquearían el transporte nuclear. En pocas semanas, alrededor de setecientos personas firmaron el comunicado publicado en el diario local *Elbe-Jeetzal Zeitung*. Algunas asociaciones profesionales (de veterinarias, farmacéuticas), grupos políticos (Los Verdes, la juventud socialdemócrata), o grupos de profesores y estudiantes publicaron sus propios anuncios en el *Elbe-Jeetzal Zeitung* [24].

Finalmente, no hubo un transporte de contenedores *Castor* en 1988. Pero las iniciativas locales lograron establecer su concepto de movilización en caso de un transporte nuclear inminente. Hasta verano 1994, se produjeron cuatro alertas, todas ellas acompañadas de nuevas movilizaciones. En 1991, de nuevo quinientas sesenta personas firmaron el llamamiento al bloqueo, que fue publicado (con todos los nombres) en el *Elbe-Jeetzal Zeitung* [25]. Todos los transportes nucleares fueron cancelados por razones políticas o de seguridad.

En 1991, también se lanzó una campaña de bloqueo semanal de las naves de almacenamiento en Gorleben, que duró varios meses. No obstante, en el ámbito nacional el año 1991 fue un año de baja movilización

antinuclear, y de debates sobre el *fin del movimiento antinuclear*. En 1992 dos de las grandes eléctricas alemanas – RWE y VEBA – iniciaron conversaciones con los partidos sobre un *consenso energético*, cuyo objetivo principal era asegurarse los beneficios que les reportarían las centrales nucleares ya existentes (ya no se hablaba en Alemania de la construcción de nuevas centrales nucleares).

El movimiento dio un salto cualitativo en verano de 1994. A finales de mayo de este año se anunció un nuevo transporte nuclear a Gorleben, esta vez de combustible nuclear usado de la central de Philippsburg II. En el Wendland, las iniciativas se movilizaron. Junto a la carretera hacia el almacén nuclear se estableció una acampada de protesta, cada día y cada noche hubo multitud de actividades. Los medios de comunicación anunciaron el *renacimiento del movimiento antinuclear* y, finalmente, en junio el ministro de asuntos interiores de Bajo Sajonia tuvo que admitir que el Estado no era capaz de proteger el transporte nuclear durante los meses del verano por falta de policías a lo largo de los meses de vacaciones [26].

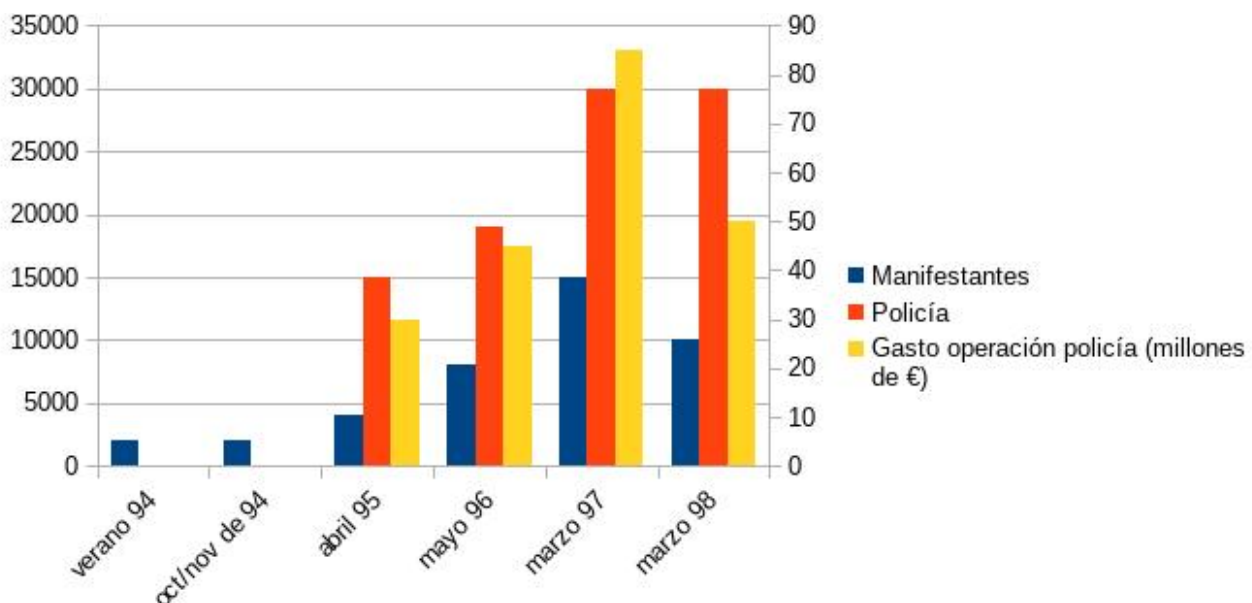
Pocos meses después, hubo otra movilización y de nuevo les resultó imposible llevar a cabo el primer transporte Castor hacia Gorleben. Esto solo fue posible en abril de 1995, con quince mil policías y gastos policiales de más de 50 millones de DM (25 millones de Euro). No obstante, el *éxito* de la acción policial y del transporte nuclear tuvo un precio político muy alto: una movilización antinuclear creciente y una crítica irrevocable contra la legitimidad no solo de la acción de la policía, sino de una política energética que necesitaba emplear ingentes recursos policiales contra la propia población del país.

Es necesario apuntar que gracias a esta nueva situación, el movimiento antinuclear rejuveneció y se expandió. Tras el transporte de abril de 1995 se fundaron más de cien nuevos grupos antinucleares en todo el país que tenían como objetivo los transportes nucleares [27].

En mayo de 1996, se llevó a cabo el segundo transporte Castor a Gorleben. Esta vez necesitaron diecinueve mil policías para *garantizar la seguridad del transporte* en contra de, quizás, ocho mil manifestantes en la región del Wendland, con una amplia participación regional (e ignorando la prohibición de cualquier asamblea en la región). Más de cien empresas locales cerraron el día del transporte para permitir a su personal participar en las acciones de protesta [28].

El movimiento logró dar otro salto cualitativo con el tercer transporte en marzo de 1997. El municipio Lüchow-Dannenberg decidió que no alojarían a la policía en sus polideportivos. De hecho, cientos de estudiantes ocuparon los polideportivos unos días antes para prevenir este uso. La diputación decidió que la administración de la comarca no prohibiría las manifestaciones, forzando a la provincia hacerlo en su lugar. Además, declararon que la policía no tendría permiso para usar el agua local para sus cañones de agua.

Por otro lado, el movimiento preparó un bloqueo mucho mejor diseñado. Nueve mil personas organizadas por grupos de afinidad y preparadas para la resistencia no violenta bloquearon el transporte nuclear con una sentada de casi tres días. Además una multitud de bloqueos de la línea de ferrocarriles entre Lüneburg y Dannenberg no eran algo nuevo, existía una experiencia previa que facilitó que gracias a la acción fuese cerrada para el transporte público.



Este año necesitaron treinta mil policías para realizar el transporte nuclear, con un gasto en el operativo policial de ciento sesenta millones DM (80 millones de Euro).

El año siguiente los poderosos intentaron una nueva táctica: en lugar de un transporte a Gorleben, con el peligro que suponían nuevas movilizaciones, anunciaron un transporte a Ahaus, otro almacén nuclear cerca de Münster, donde no se había producido mucha resistencia social. El almacén nuclear de Ahaus fue utilizado para combustible nuclear empleado en la central nuclear de Hamm-Uentrop, una central experimental cerrada tras pocos años de uso. Ahaus nunca había recibido combustible nuclear gastado procedente de una central comercial y operativo.

Aunque las estructuras del movimiento antinuclear en Ahaus eran mucho más débil, y la población local no tenía experiencia con movilizaciones fuertes, en pocos meses el contexto cambió radicalmente. Cuando la policía llegó al escenario previsto para el transporte a Ahaus no se encontraron un panorama distinto al de Gorleben, intentaron una maniobra de distracción: enviaron el transporte nuclear unos días antes de la fecha anunciada. No obstante, el movimiento antinuclear recibió un aviso de un empleado de los ferrocarriles y adelantó su movilización. De nuevo, casi diez mil personas intentaron bloquear la línea de ferrocarril hacia el almacén nuclear de Ahaus. La fuerza policial destinada a garantizar este transporte alcanzó un efectivo de treinta mil agentes. El uso de esta maniobra de distracción, mentir a la población, supuso fuertes críticas contra la policía.

Con el descubrimiento de filtraciones radioactivas en los contenedores Castor que superaban, treinta mil veces, los límites permitidos paralizaron temporalmente los transportes nucleares en Alemania hasta 2001.

## El “Consenso Energético”

Tras el abandono por parte de las grandes eléctricas de la construcción de la planta de procesado de residuos nucleares de Wackersdorf en 1989, exigieron a “*la política y a la población que regresaran al consenso de la política energética*”. Su iniciativa era una reacción a una mayoría estable dentro de la población alemana en contra del uso de la energía nuclear, pretendían proteger sus inversiones en las centrales nucleares. En diciembre de 1992, las dos eléctricas principales, RWE y VEBA, publicaron un comunicado común exigiendo:

- Garantías para la operatividad de las centrales nucleares existentes durante 35 años;
- La opción de la construcción de nuevas centrales nucleares en el futuro, y, como consecuencia, la financiación mediante subvenciones para la investigación nuclear;
- El fin del re-procesamiento del combustible nuclear gastado tanto dentro de Alemania como en el extranjero “*lo antes posible*”;
- El almacenamiento final de los residuos nucleares como única vía del tratamiento de los residuos.

En marzo de 1993, el entonces gobierno cristiano-demócrata y liberal de Helmut Kohl inició las primeras negociaciones entre el gobierno, los partidos de la oposición, las eléctricas, representantes de la industria alemana y las principales asociaciones ecologistas sobre un *consenso energético*. No obstante, estas primeras negociaciones fracasaron en otoño del mismo año, sobre todo, por la opción de la construcción de nuevas centrales nucleares en el futuro.

En marzo de 1995, el gobierno hizo un nuevo esfuerzo, esta vez solo entraron en juego dos actores: el gobierno y el Partido Socialdemócrata (SPD), establecieron un objetivo más limitado: un consenso sobre los residuos nucleares. Tras las acciones contra el transporte Castor en abril de 1995, estas negociaciones también fracasaron.

El nuevo gobierno entre socialdemócratas y Los Verdes a partir de 1998 retomó la intención de establecer un consenso tras la prohibición temporal de transportes nucleares iniciada en el verano de 1998. Esta vez, la opción de la construcción de nuevas centrales nucleares en un futuro lejano ya no figuraba sobre la mesa.

En junio de 2000, el gobierno y las eléctricas llegaron a un acuerdo en el que asumían los siguientes puntos:

- Una garantía para el uso de las centrales nucleares existentes hasta la producción de una cantidad de electricidad acordada para cada central (con excepción de la central nuclear de Mühlheim-Kärlich, a la

que se le retiró el permiso de construcción, a pesar de llevar operando desde hacía varios años);

- La construcción de nuevas capacidades de almacenamiento de combustible nuclear usado dentro de las centrales nucleares o en las proximidades;
- El final del re-procesamiento del combustible nuclear usado en el extranjero a partir de julio 2005;
- Una moratoria de la investigación del cementerio nuclear en Gorleben durante entre 3 y 10 años [29].

En 2002, el gobierno cambia la ley sobre el uso de la energía nuclear basado en este acuerdo, con una prohibición expresa para la construcción de nuevas centrales nucleares [30].

A pesar de que el movimiento antinuclear denunció el acuerdo por su garantía de la operación de las centrales nucleares existentes durante 22 años más [31], la prohibición de la construcción de nuevas centrales nucleares y el fin definitivo del re-procesamiento de combustible nuclear usado supusieron éxitos importantes. A partir de este momento quedó claro que no había futuro para la energía nuclear en Alemania.

En 2009, el nuevo gobierno de Angela Merkel y de los liberales firmó un nuevo acuerdo con las eléctricas que permitió la operación de las centrales nucleares existentes por 12 años más de lo previsto en el acuerdo de 2000, la prohibición de la construcción de nuevas centrales nucleares se mantuvo. Este paso atrás generó nuevas movilizaciones antinucleares en Alemania que marcarían el contexto político pocos años después.

## Fukushima y el fin definitivo de la energía nuclear en Alemania

El 11 de marzo de 2011 un terremoto de magnitud 9,0 creó olas de maremoto de hasta 40,5 metros, esto desencadenó el accidente en los bloques 1, 2, 3 y 4 de la central nuclear de Fukushima. Los primeros fallos técnicos se registraron el mismo día en que se produjo el sismo, viernes 11 de marzo, con la parada de los sistemas de refrigeración de dos reactores y de cuatro generadores de emergencia. Como consecuencia de estos incidentes surgieron evidencias de una fusión del núcleo parcial en los reactores 1, 2 y 3, explosiones de hidrógeno que destruyeron el revestimiento superior de los edificios que albergaban los reactores 1,3 y 4 y una explosión que dañó el tanque de contención en el interior del reactor 2.

El miedo a filtraciones de radiación llevó a las autoridades a evacuar un radio de veinte kilómetros alrededor de la planta, extendiendo luego este radio a treinta y posteriormente a cuarenta kilómetros. Los trabajadores de la planta sufrieron exposiciones a la radiación en varias ocasiones y fueron evacuados temporalmente.

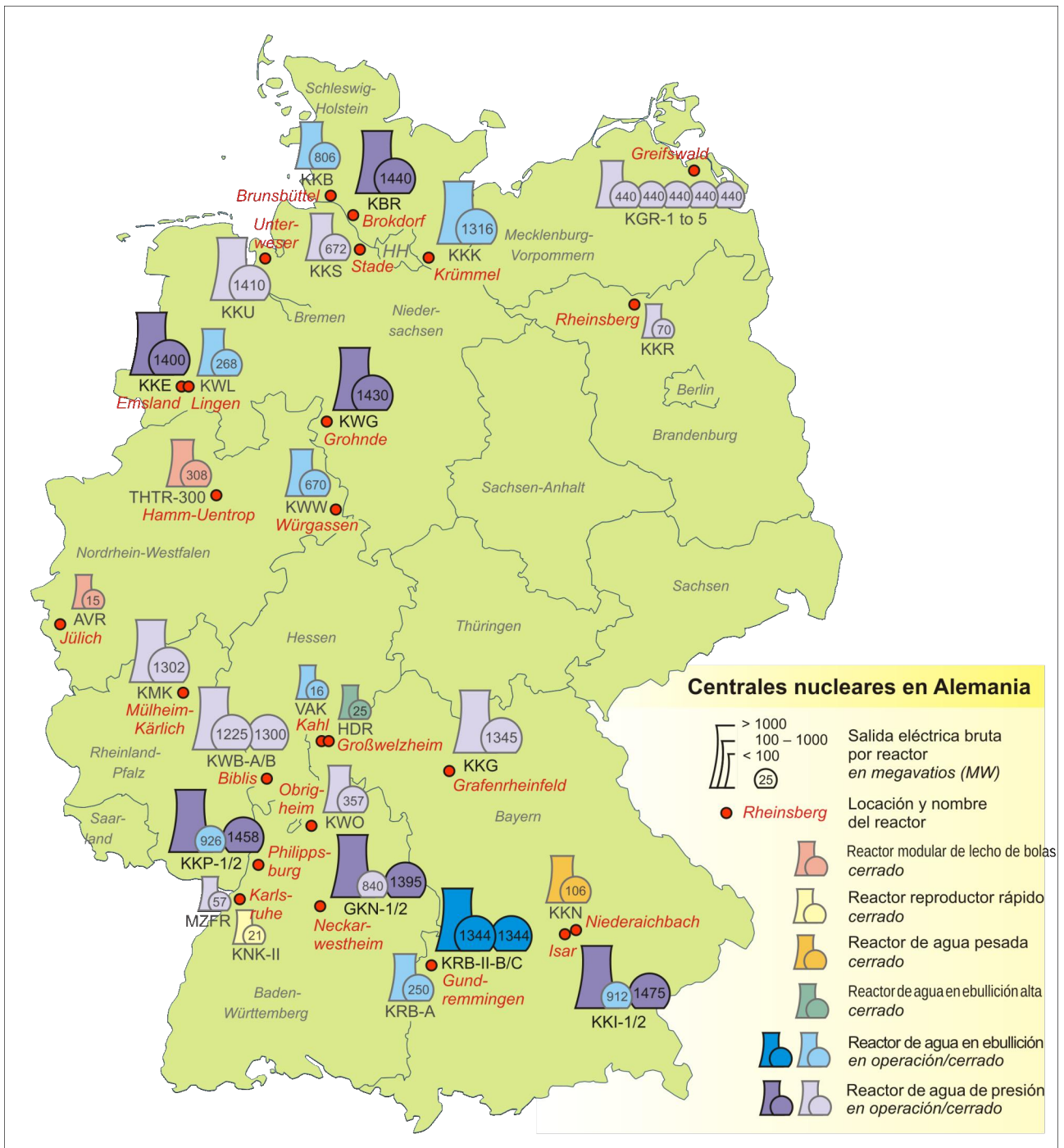
El lunes 11 de abril, la Agencia de Seguridad Nuclear e Industrial (NISA) de Japón elevó el nivel de gravedad del incidente a 7 para los reactores 1, 2 y 3, el máximo en la escala INES y el mismo nivel que alcanzó el accidente de Chernobyl de 1986 [32].

En Alemania, el accidente de Fukushima causó un terremoto político en pocas horas. A las pocas días, el día 14 de marzo de 2011, la Canciller alemana Ángela Merkel declaró una *moratoria nuclear* que incluyó el cierre temporal de las ocho centrales nucleares más antiguas, una revisión de seguridad de las diecisiete centrales nucleares restantes, y una moratoria de la extensión de los años de uso de las centrales nucleares pactado en 2009.

El 17 de marzo 2011 Angela Merkel declaró que después de Fukushima el gobierno no podría: “[...] simplemente pasar a la agenda normal, y por una razón que supera a todas: los sucesos de Japón nos hacen entender que algo, que según todos los criterios científicos se consideraba imposible, si puede ser posible.” [33] Con esta declaración Angela Merkel sintonizó con el fuerte rechazo a la energía nuclear en la población del país: más del 53% de la población (según otros sondeos 60%) se declararon a favor de apagar las centrales nucleares cuanto antes [34]. El movimiento antinuclear además se hizo presente con una serie de movilizaciones, así como acciones locales todas las semanas.

El 22 de marzo Angela Merkel instauró una Comisión ética sobre la seguridad energética, con el objetivo clave de “salir de la energía nuclear”. En su informe la comisión recomendó un cambio del modelo energético hacia las energías renovables [35]. El 30 de junio de 2011 el Parlamento alemán aprobó con gran mayoría la nueva ley de energía nuclear que anuló la extensión del uso de la energía nuclear del mismo gobierno de Angela Merkel de 2009 y fijaba fechas concretas para el apagado de cada central nuclear. Las 8 centrales nucleares más antiguas cerradas durante la moratoria nuclear permanecerían apagadas. El 27 de junio de 2015, la central nuclear de Grafenrheinfeld fue igualmente clausurada, seguida el 31 de diciembre de 2017 por la central nuclear Grundremmingen B.





Centrales nucleares en Alemania. Fuente: Wikipedia, <https://commons.wikimedia.org/wiki>

Las últimas siete centrales nucleares de Alemania se apagarán en:

- 31 de diciembre de 2019: Central nuclear Philippsburg 2
- 31 de diciembre de 2021: Centrales nucleares de Grohne, Brokdorf, y Grundremmingen C
- 31 de diciembre de 2022: Centrales nucleares de Isar 2, Neckarwestheim 2, y Emsland [36].

Las grandes eléctricas (RWE, E.On, Vattenfall) lograron indemnizaciones por la pérdida de beneficios económicos por el cierre de las centrales nucleares [37]. Desde 2011, el abandono de Alemania del uso de la energía nuclear ya nadie lo cuestiona.

## Innovaciones en el repertorio del activismo

Durante más de 40 años, el movimiento antinuclear de Alemania ha contribuido al repertorio de técnicas y herramientas del activismo no solo de Alemania, sino en movimientos de ámbito global, y, al mismo tiempo, fue capaz de nutrirse de otras experiencias, sobre todo de luchas no violentas en Francia como en Larzac. Wolfgang Hertle dice: “*Ya antes del conflicto sobre Wyhl las iniciativas ciudadanas de la región lucharon juntas con activistas antinucleares al otro lado del Rin en contra de la construcción de la central nuclear de Fessenheim y previnieron la central nuclear de Breisach. Al mismo tiempo el colectivo ‘Acción No Violenta de Freiburg’ contactó con activistas no violentos de las regiones vecinas en Francia (...). Estos trabajaron estrechamente con otros colectivos en Francia que a veces desde los años 1950 pusieron en práctica la resistencia no violenta, por ejemplo, con la Comunidad del Arca inspirado en Gandhi. Eran conscientes de la importancia de la lucha no violenta ejemplar lanzada por las familias de agricultores en el altiplano del Larzac en el sur de Francia en 1971, quienes con fantasía y humor practicaron muchas acciones de desobediencia civil.*” [38]

Las ocupaciones de Wyhl en 1975 y Kaiseraugst (Suiza) en 1973 y 1975 se inspiraron parcialmente en las acciones no violentas en el Larzac. Por otro lado, dos activistas de los Estados Unidos, Randy Kehler y Betsy Corner, visitaron Europa para una conferencia internacional de la Internacional de Resistentes a la Guerra (IRG), asistieron a la ocupación del sitio de Wyhl y llevaron la idea a Estados Unidos, en concreto al movimiento contra la construcción de la central nuclear de Seabrook [39]. Randy Kehler dice: “*La ocupación en Wyhl en febrero de 1975 rápidamente se transformó en el modelo que los activistas utilizaron no solo en Alemania sino también al otro lado del Atlántico en los Estados Unidos*” [40]. En Estados Unidos, añadieron las experiencias del movimiento por los derechos civiles de la población negra, la forma de la toma de decisiones por consenso y el concepto de grupos de afinidad y, en 1976, iniciaron una campaña de ocupaciones del enclave de la construcción de la central nuclear de Seabrook. A través de Seabrook y enriquecida con los conceptos de los grupos de afinidad y la toma de decisiones por consenso la idea regresó a Europa, a Torness en Escocia en el Reino Unido (ocupación en 1978) o Gorleben en Alemania (1980).

Importante fue también la combinación de las ocupaciones con la utopía vivida en la práctica de otra sociedad, sobre todo durante los 30 días de la *República Wendland Libre* en Gorleben en 1980.

Otra innovación del movimiento antinuclear fue la participación de agricultores con sus tractores en las manifestaciones y, a veces, en caravanas de varios días. El tractor en la manifestación se convirtió en un símbolo del vínculo local del movimiento en el Wendland, en Wyhl, y más tarde también en Ahaus durante 1998. En Gorleben, las acciones directas no violentas del colectivo de agricultores formaron y forman una parte central del movimiento regional.

## Éxitos del movimiento antinuclear de Alemania

Es difícil evaluar el éxito de un movimiento cuyo objetivo es prevenir la construcción o el desarrollo de algo. Las causas por las que no se llegó a construir una central nuclear muchas veces son múltiples, y el papel que jugó el movimiento antinuclear en tal decisión es difícil de determinar.

No obstante, en el caso del movimiento antinuclear de Alemania algunos éxitos son bastante claros:

- La central nuclear de Wyhl nunca llegó a construirse.
- El abandono de los planes de un Centro de Gestión de Residuos Nucleares en Gorleben en 1979, y especialmente, de la planta de re-procesamiento del combustible nuclear.
- Éxitos jurídicos, por ejemplo, el apagón definitivo de la central nuclear de Mülheim-Kärlich por una sentencia del Tribunal Administrativo Federal en septiembre de 1988, tras dos años de pruebas y 100 días de operación comercial [41].
- El fin de la construcción de la planta de re-procesamiento de combustible nuclear en Wackersdorf en 1989. Aunque las grandes eléctricas justificaron su decisión principalmente por razones económicas, la probabilidad de retrasos por los litigios y la resistencia tuvieron un papel importante.
- El abandono de la central nuclear tipo reactor reproductor rápido en Kalkar en 1991, aunque el reactor ya estaba listo para operar [42].
- El acuerdo sobre el *consenso energético* entre el gobierno y las grandes eléctricas en 2000. Aunque quedó lejos de las exigencias del movimiento antinuclear, este acuerdo significó el abandono de la energía nuclear, y el fin definitivo de la construcción de nuevas centrales nucleares en Alemania.



- La reacción del gobierno alemán después de Fukushima en 2011 y el apagado inmediato de ocho centrales nucleares en Alemania después del accidente de Fukushima.

Más allá del tema de la energía nuclear, el movimiento antinuclear ha tenido una influencia importante sobre la cultura política y los movimientos sociales en Alemania:

- No se puede pensar el movimiento ecologista de Alemania sin las movilizaciones antinucleares. Fue el movimiento antinuclear el que constituyó un espacio político y cultural alternativo en el ámbito local. Propiciaron el surgimiento de otros movimientos ecologistas o estructuras alternativas como las primeras tiendas ecológicas.
- De este contexto, surgieron las primeras listas alternativas para elecciones locales a finales de los 1970 e inicio de 1980, así como finalmente el partido Los Verdes.
- La promoción de energías renovables en Alemania desde ya muchos años y de programas de eficiencia energética, por ejemplo, en las viviendas. Aunque queda lejos de un cambio de modelo energético de raíz, se están produciendo los primeros pasos en esta dirección, sobre todo, en determinados municipios o regiones.

No obstante, es importante señalar que nunca se cumplieron todas las exigencias del movimiento antinuclear de Alemania. Tampoco tras el accidente de Fukushima, aunque se apagaron ocho de las centrales nucleares no fue ni total ni inmediato. El consenso energético de 2000, reforzado en 2011 tras Fukushima, siempre fue criticado por el movimiento antinuclear por ser una “*garantía de la operación de las centrales nucleares existentes durante muchos años mas*”.

## Conclusiones

El ejemplo del movimiento antinuclear de Alemania es importante por su gran impacto y su larga duración. Además, es un ejemplo de un movimiento con un liderazgo repartido, caracterizado por la falta de grandes organizaciones u ONG. Joachim Radkau señala que en comparación con otros movimientos antinucleares, por ejemplo, en Estados Unidos, el movimiento de Alemania se caracterizó por la ausencia de líderes carismáticos [43]. Además, aunque el partido Los Verdes surgió de un contexto político y cultural creado por el movimiento antinuclear, con frecuencia se repite que Los Verdes directamente surgieron del movimiento antinuclear, creo que no es correcto, y muchas personas importantes durante el inicio de Los Verdes nunca llegaron a participar en el movimiento antinuclear. El movimiento antinuclear siempre mantuvo su autonomía y nunca dudó en criticar a Los Verdes, sobre todo, cuando formaron parte de alguna coalición de gobierno en el ámbito regional o federal.

El movimiento antinuclear de Alemania es un ejemplo impresionante del poder de la acción directa no violenta y de la desobediencia civil. Desde Wyhl por Gorleben (1977-1979) y los transportes nucleares Castor desde 1995 hasta hoy, las acciones directas no violentas, algunas muy potentes con miles de personas, no solo constituyeron una parte clave de muchos éxitos del movimiento, además innovaron en modelos de acción e inspiraron a muchos otros movimientos sociales en Alemania y en otros países.

## Notas

- [1] Wikipedia: Átomos para la Paz, [https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81tomos\\_para\\_la\\_Paz](https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81tomos_para_la_Paz), acceso el 6 de diciembre de 2015
- [2] 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 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
- [3] 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
- [4] 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](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
- [5] Véase: [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_L%C3%BCchow-Dannenberg](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_L%C3%BCchow-Dannenberg), acceso el 15 de febrero de 2017
- [6] Wolfgang Ehmke (ed): Zwischenschritte. Die Anti-Atomkraft-Bewegung zwischen Gorleben und Wackersdorf. Colonia, Kölner Volksblatt Verlag, 1987
- [7] Dieter Halbach y Gerd Panzer: Zwischen Gorleben und Stadtleben. Erfahrungen aus drei Jahren Widerstand im Wendland und in dezentralen Aktionen. Berlin, Ahde, 1980
- [8] Véase: [https://es.wikipedia.org/wiki/Accidente\\_de\\_Three\\_Mile\\_Island#El\\_accidente\\_nuclear\\_de\\_Three\\_Mile\\_Island](https://es.wikipedia.org/wiki/Accidente_de_Three_Mile_Island#El_accidente_nuclear_de_Three_Mile_Island), acceso el 15 de febrero de 2017
- [9] Véase en Wikipedia alemán: [https://de.wikipedia.org/wiki/Gorleben-Treck\\_1979](https://de.wikipedia.org/wiki/Gorleben-Treck_1979), acceso el 15 de febrero de 2017; también: Bettina Meier: "Albrecht wir kommen!" – Gorleben-Protest in Hannover, NDR, 25 de marzo de 2009, <https://www.ndr.de/kultur/geschichte/chronologie/Albrecht-wir-kommen-Gorleben-Protest-in-Hannover,gorleben240.html>, acceso el 15 de febrero de 2017
- [10] Dieter Halbach y Gerd Panzer: Zwischen Gorleben und Stadtleben. Erfahrungen aus drei Jahren Widerstand im Wendland und in dezentralen Aktionen. Berlin, Ahde, 1980
- [11] Marc-Denis Weitze y Wolfgang M. Heckl: Kernenergie: Von der Hochglanzbroschüre zum Vertrauensverlust. En: Marc-Denis Weitze y Wolfgang M. Heckl: Wissenschaftskommunikation – Schlüsselideen, Akteure, Fallbeispiele. Springer, 2016
- [12] Joachim Radkau: Eine kurze Geschichte der deutschen Antiatomkraftbewegung. En: Bundeszentrale für politische Bildung: Das Ende des Atomzeitalters? Aus Politik und Zeitgeschichte Vol. 61, No 46-47, 14 de noviembre de 2011
- [13] Deutscher Bundestag: Bericht der Enquete-Kommission „Zukünftige Kernenergie-Politik“, Drucksache 8/4341, 27 de junio de 1980, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/08/043/0804341.pdf>, acceso el 15 de febrero de 2017
- [14] Joachim Radkau: Eine kurze Geschichte der deutschen Antiatomkraftbewegung. En: Bundeszentrale für politische Bildung: Das Ende des Atomzeitalters? Aus Politik und Zeitgeschichte Vol. 61, No 46-47, 14 de noviembre de 2011
- [15] Carina Werner: "Wir sind die Glücklichen!" Die Freie Republik Wendland, NDR, 22 de abril de 2010, <https://www.ndr.de/kultur/geschichte/chronologie/Wir-sind-die-Gluecklichen-Die-Freie-Republik-Wendland,freirepublikwendland100.html>, acceso el 15 de febrero de 2017
- [16] Véase (en alemán) en Wikipedia: Wiederaufarbeitungsanlage Wackersdorf, [https://de.wikipedia.org/wiki/Wiederaufarbeitungsanlage\\_Wackersdorf](https://de.wikipedia.org/wiki/Wiederaufarbeitungsanlage_Wackersdorf), acceso el 22 de febrero de 2017
- [17] Der Spiegel, Fällt das Atomstaats-Monument? 17 de abril de 1989, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13494444.html>, acceso el 22 de febrero de 2017
- [18] Bundeszentrale für politische Bildung: 25 Jahre Baustopp Wackersdorf. Hintergrund aktuell. Zu langwierig, zu teuer, 6 de junio de 2014, <http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/185816/25-jahre-baustopp-wackersdorf-06-06-2014>, acceso el 22 de febrero de 2017
- [19] Véase en Wikipedia español: Accidente de Chernóbil, [https://es.wikipedia.org/wiki/Accidente\\_de\\_Chernóbil](https://es.wikipedia.org/wiki/Accidente_de_Chernóbil), acceso el 22 de febrero de 2017
- [20] Spektrum.de: Tschernobyl. Der Wald erinnert sich. 25 de abril de 2016, <http://www.spektrum.de/news/30-jahre-nach-tschernobyl-findet-sich-radioaktivitaet-in-deutschen-waeldern/1405630>, acceso el 22 de febrero de 2017
- [21] Esta parte se basa en gran parte en el artículo: Silke Kreusel y Andreas Speck: Die Anti-Castor-Bewegung im

- Lichte des Movement Action Plan. En: gewaltfreie aktion No 115/116, 1999, <https://andreasspeck.info/de/inhalt/die-anti-castor-bewegung-im-lichte-des-movement-action-plan>, acceso el 15 de febrero de 2017
- [22] Prozeßgruppe: Genehmigungsverfahren wie für einen Kuhstall. En: BI Lüchow-Dannenberg: Gorleben informiert No 14, septiembre de 1981
- [23] Silke Kreusel y Andreas Speck, 1999
- [24] Peter Bauhaus: ...mehr als die Summe der Teile, En: atom, no 23, 1988 y Peter Bauhaus: Das 300/500/700 Leute-Konzept. En: atom, no 26, 1988/89
- [25] Michael Chde Beaulieu, Initiativgruppen gegen Atomanlagen: Fallstudie Gorleben in vergleichender Perspektive. Hamburgo, trabajo científico semi-anual en la Universidad de Hamburgo, departamento Filosofía y Ciencias Sociales, 1992
- [26] Katja Tempel y Jochen Stay: Castor – das Buch. Güstritz, 1995
- [27] Editorial AtomExpress: und auch nicht anderswo. Göttingen. Editorial Die Werkstatt, 1997
- [28] Jochen Stay: Castor und die Folgen. En: Graswurzelrevolution no 210, 1996
- [29] Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Energieversorgungsunternehmen vom 14. Juni 2000, <http://www.energie-fakten.de/pdf/kernenergie-konsens.pdf>, acceso el 1 de marzo de 2017
- [30] Frankfurter Allgemeine Zeitung: Atomkonsens und seine Restlaufzeit, 1 de febrero de 2002, <http://www.faz.net/aktuell/politik/dokumentation-atomkonsens-und-seine-restlaufzeit-147737.html>, acceso el 1 de marzo de 2017
- [31] Der Spiegel: Atomkonsens Ausstieg mit Hintertürchen, 11 de junio de 2001, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/atomkonsens-ausstieg-mit-hintertuerchen-a-139016.html>, acceso el 1 de marzo de 2017
- [32] Véase: Wikipedia español: Accidente nuclear de Fukushima I, [https://es.wikipedia.org/wiki/Accidente\\_nuclear\\_de\\_Fukushima\\_I#Accidentes\\_el\\_11\\_de\\_marzo\\_de\\_2011\\_y\\_sucesi.C3.B3n\\_de\\_explusiones](https://es.wikipedia.org/wiki/Accidente_nuclear_de_Fukushima_I#Accidentes_el_11_de_marzo_de_2011_y_sucesi.C3.B3n_de_explusiones), acceso el 8 de marzo de 2017
- [33] Angela Merkel: Regierungserklärung der Bundeskanzlerin Angela Merkel zur aktuellen Lage in Japan , 17 de marzo de 2011, citado en: Jens Wolling y Dorothee Arlt: Ein Erdbeben und seine (politischen) Folgen, En: Fukushima und die Folgen. Medienberichterstattung, Öffentliche Meinung, Politische Konsequenzen, Universitätsverlag Ilmenau, 2014
- [34] Der Spiegel: Deutsche wenden sich radikal von der Atomkraft ab, 15 de marzo de 2011, <http://www.spiegel.de/panorama/umfragen-deutsche-wenden-sich-radikal-von-der-atomkraft-ab-a-750955.html>, acceso el 8 de marzo de 2017
- [35] Ethik-Kommission Sichere Energiepolitik: Deutschlands Energiewende. Ein Gemeinschaftswerk für die Zukunft, 30 de mayo de 2011, [https://web.archive.org/web/20130514145033/http://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/2011/07/2011-07-28-abschlussbericht-ethikkommission.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://web.archive.org/web/20130514145033/http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2011/07/2011-07-28-abschlussbericht-ethikkommission.pdf?__blob=publicationFile&v=4), acceso el 8 de marzo de 2017
- [36] Atomgesetz, artículo 7, <https://www.gesetze-im-internet.de/atg/BJNR008140959.html>, acceso el 8 de marzo de 2017
- [37] Wikipedia alemán: Atomausstieg, [https://de.wikipedia.org/wiki/Atomausstieg#cite\\_ref-108](https://de.wikipedia.org/wiki/Atomausstieg#cite_ref-108), acceso el 8 de marzo de 2017
- [38] Wolfgang Hertle: Larzac, Wyhl, Brokdorf, Seabrook, Gorleben ... Grenzüberschreitende Lernprozesse Zivilen Ungehorsams, En: Komitee für Grundrechte und Demokratie: Ziviler Ungehorsam. Traditionen Konzepte Erfahrungen Perspektiven, Sensbachtal, 1992
- [39] Joanne Sheehan y Eric Bachman: Seabrook – Wyhl – Marckolsheim: Eslabones transnacionales en una cadena de campañas. En: Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual de Campañas Noviolentas, 2da edición, Londres, 2015
- [40] 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](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
- [41] Der Spiegel: „Eine Menge getrickst“, 20 de marzo de 1989, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13494531.html>, acceso el 15 de marzo de 2017; Véase también: Bundesverwaltungsgericht (Tribunal Administrativo Federal), Sentencia del 09.09.1988, Az.: BVerwG 7 C 3.86, <https://www.jurion.de/urteile/bverwg/1988-09-09/bverwg-7-c-386/>, acceso el 15 de marzo de 2017
- [42] Véase en Wikipedia español: Reactor reproductor, [https://es.wikipedia.org/wiki/Reactor\\_reproductor#Alemania](https://es.wikipedia.org/wiki/Reactor_reproductor#Alemania), acceso el 15 de marzo de 2017
- [43] Joachim Radkau: Eine kurze Geschichte der deutschen Antiatomkraftbewegung. En: Bundeszentrale für politische Bildung: Das Ende des Atomzeitalters? Aus Politik und Zeitgeschichte Vol. 61, No 46-47, 14 de noviembre de 2011



## 2.2 El Plan de Acción del Movimiento (PAM)

Desafortunadamente tengo que empezar esta parte alertando a quien crea en las soluciones ideales: no existe un plan mágico que garantice el éxito de un movimiento social. De hecho, no existe un plan, ni una receta para el éxito. Resultaría demasiado fácil y *mecánico* para la evidente complejidad de nuestras sociedades. No obstante, existen herramientas y modelos que nos pueden ayudar a entender dónde estamos, hacia dónde vamos y si debemos desviarnos y tomar mejores caminos. El *Plan de Acción del Movimiento* surgió de una experiencia común: a menudo les activistas sienten que no tienen ningún poder a pesar de que su movimiento esté realizando un buen trabajo y se encamine hacia el éxito.

En este contexto, entender cómo funciona el movimiento social concreto y reconocer sus éxitos puede fortalecer los grupos y activistas que forman parte de él. Hacerles entender dónde están en el desarrollo del movimiento aporta una cierta sensación de seguridad en un proceso que, por sí mismo, es incierto y puede llegar a generar incertidumbres que deben ser abordadas de forma crítica y creativa.

El *Plan de Acción del Movimiento* (PAM), desarrollado en los años 80 por el activista estadounidense Bill Moyer, es una buena herramienta para esto, ya que describe ocho fases típicas de movimientos que en el pasado lograron sus objetivos y establece cuatro roles que habitualmente desempeñan los activistas. De nuevo, un aviso a navegantes: tanto las ocho fases como los cuatro roles son simplificaciones, la realidad siempre es mucho más compleja. No obstante, este modelo es muy útil, sobre todo para activistas que necesitan modelos manejables y no la profundidad teórica y conceptual de la investigación social.

### 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 político lo haga por nosotros, ni una ONG, y mucho menos una empresa de corte capitalista. Es preciso que nos organicemos para lograr el cambio social que creemos necesario.

No hay ninguna razón por la que los movimientos sociales no puedan ser poderosos y tener éxito tanto hoy, como en el futuro. En el estado español, el 15M logró tener un impacto importante sobre la cultura política del país, aunque aún no podemos hablar de un éxito en relación a un cambio significativo de las estructuras políticas y económicas.

Los privilegiados que ostentan el poder son conscientes del poder que puede llegar a desarrollar una sociedad civil organizada y enfocada hacia objetivos claros. Los partidos políticos sirven al propósito de los poderosos aprobando leyes que limitan nuestros derechos de manifestación y organización. Esto es una reacción a nuestro poder, su miedo a perder el control nos informa sobre el poder real que podemos llegar a desarrollar.

No obstante, la represión no puede reprimirnos. Muy al contrario, la historia muestra que la represión resulta contraproducente para sus objetivos y, a pesar del dolor que lleva aparejada, a nosotros nos fortalece.

## 2. Los movimientos sociales están en el centro de la sociedad. Están centrados 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 cualquier sociedad y cultura hay valores centrales como justicia o libertad que asume como propios 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 pueden aparecer como valores hegemónicos en nuestra sociedad – es importante insistir en los valores y distinguir entre valores e ideologías. Las últimas manipulan los valores para crear y justificar sistemas de dominación y exclusión, e invisibilizan los valores centrales compartidos por una gran parte de la sociedad (véase también: poder invisible). Lo difícil, en ocasiones, es desenmascarar el trasfondo ideológico que esconden ciertos discursos en los que se ensalzan determinados valores y hacer visible cómo la ideología los viola, los manipula y tan solo los defiende en apariencia, esta 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.*” [1]

El *framing* lo podemos considerar como una táctica. No obstante, que los movimientos sociales, nosotros, realmente representen y defiendan los valores centrales de la sociedad es mucho más importante y significativo. Es también una cuestión sobre cómo nos situamos y cómo nos identificamos como activistas y movimientos. Cuando, desde *Occupy*, hablamos del 99%, significa un logro enorme, porque constata que nosotros representamos la gran mayoría y sus valores, no somos *el margen radical*, representamos el centro de la sociedad. Pero hablar del 99% no es lo mismo que tener el apoyo del 99% de la población. Lo importante es la actitud, la posibilidad de formar coaliciones o alianzas y la postura de una lucha social en defensa de (y no en contra de) aspectos concretos de nuestras sociedades.

Como dice Bill Moyer: “*Les activistas en los movimientos sociales solo pueden tener éxito cuando pueden convencer a la gran mayoría de la gente de que realmente es el movimiento y no son los poderosos los que representa los valores de la sociedad.*” [2] Así, es fundamental para los movimientos sociales 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*” [3].

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 y está más relacionado con lo ideológico que con los valores.

Muy relacionado con esto tenemos el tercer punto de partida estratégico.

## 3. El tema principal es la “justicia social” contra los “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, su objetivo principal está centrado en la defensa de estos valores, y, especialmente la justicia social, entendida en un sentido amplio en el que se encuentran incluidas la justicia medioambiental, de género, global, etc.

Mientras los poderosos hablan muy a menudo de justicia social, sabemos, y tenemos que exponer públicamente estos usos torticeros y falsos, que realmente solo emplean estos términos para camuflar sus propios intereses creados: el mantenimiento del poder y sus beneficios, los beneficios de las empresas multinacionales y de las élites.

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 los 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 interesados. En contraste, los secretos sociales son exactamente lo contrario a los mitos sociales proclamados. Reflejan la ideología que actualmente guía los poderosos cuando están implementando su modelo de poder de la élite en la que la mayoría del poder político y económico así como los beneficios están capitalizados por la minoría de la élite, mientras la mayoría de las desventajas las padecen el medio ambiente y la mayoría de la gente.*” [4]



Los poderosos usan un concepto de dos políticas, según Noam Chomsky: la *política oficial*, que se publica y emplean 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 conseguir sus fines, el desarrollo de una democracia participativa es un factor clave para los movimientos sociales de corte progresista. El poder no es inherente a los poderosos, somos nosotros, la gente común, la que les otorga el poder 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, o si están reconocidas como tales, contribuye a generar una actitud de pasividad que puede llegar a expresarse de forma cínica. Éstas son las dos expresiones del desempoderamiento, de la sensación de no tener ninguna voz en las decisiones importantes de la sociedad, de la vida. En las democracias parlamentarias, no solo hace falta una mayor participación y democracia real en el ámbito político, es preciso desarrollar una democracia en el ámbito 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 Internacional. Las decisiones se toman cada vez más lejos de la gente, cada vez más lejos de las experiencias de los pobres, los trabajadores, y de cualquier expresión de la vida real. El cambio climático, el capitalismo global neoliberal, el patriarcado y muchos otros problemas tienen su raíz en la falta de respeto a la vida de la gente común, y la no participación en la toma de decisiones como iguales.

Kumi Naido, entonces secretario general de Greenpeace, dijo, durante el *Fletcher Summer Institute* en 2014 algo como: “*Tienes que empezar con lo básico. Un principio básico de la democracia es balancear las carteras con los votos, equilibrando las voces de la gente común con las voces de los poderosos. Sin embargo, en realidad somos testigos de la apropiación 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 de poder en muy pocos produce en los ciudadanos “gobernados” un cierto cinismo sobre el valor de la participación en la democracia.*” [5]

Seré reiterativo en esto: el desarrollo de una democracia real y participativa dentro de nuestra lucha como movimientos sociales 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.*” [6] En este sentido los movimientos sociales son una escuela de democracia, un espacio donde podemos encontrarnos, donde podemos practicar otras formas de 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 práctica de una democracia participativa en los movimientos sociales no solo genera un poder fuerte contra los poderosos. Además sirve en la creación de experiencias de distintas formas de poder, no de un poder de dominación o de poder-sobre, sino un poder colectivo y creativo, basado en el respeto mutuo y la justicia social, de género y medioambiental. La democracia participativa en nuestros movimientos sociales son los brotes de las estructuras de una nueva sociedad más justa.

#### **5. El objetivo es lograr el respaldo de le *ciudadane ordinarie*, que, por inercia, da poder a los que lo detentan mediante su consentimiento. La cuestión central en los movimientos sociales es la lucha entre el movimiento y los poderosos-privilegiados por obtener el apoyo de la mayoría de la población, la cuál, 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 lleguen a cambiar su política, es poco probable que vayan a hacerlo simplemente porque nosotros se lo pidamos. O, como lo expresa Si Kahn: “*Generalmente, las cosas que una estructura de poder tiene la voluntad de proveer a la gente pobre ya las provee o va a hacerlo con un poco de persuasión por parte de la gente pobre – es decir si lo ‘pedimos cortésmente’.*” [7] Sabemos que esta voluntad de dar a la gente pobre no llega lejos y que es preciso hacer mucho más que *pedir cortésmente*.

Por esto es importante que un movimiento social desarrolle 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 la 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.”* [8]

No hay atajos. El trabajo principal de los movimientos sociales consiste en educar, activar, y movilizar el apoyo de la gente, hacerla partícipe, construir conjuntamente y mostrar la legitimidad de las propuestas y demandas esgrimidas.

Este paradigma se basa en entender el poder como relación. El poder de los privilegiados depende básicamente de una forma de cooperación sumisa, de la aquiescencia y del apoyo tácito de la gran mayoría de los ciudadanos [9]. Si esto es así, tenemos el poder de realizar un cambio fundamental cuando logremos movilizar el apoyo activo de una gran mayoría. Para ello, la tenemos que convencer tres veces, según Bill Moyer: primero, es preciso mostrar claramente que el problema que tratamos es un problema grave que necesita atención, en segundo lugar, que las soluciones de los poderosos no sirven, y es preciso resistir a su política, en tercero y último, que nuestras propuestas sirven para solucionar el problema, así como para crear un mundo mejor.

## **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 sub-objetivos.**

A veces, nos sentimos impacientes, y bien es cierto, hay una urgencia de cambios fundamentales. El cambio climático es solo un ejemplo de un problema que necesita acciones – cambios fundamentales – urgentes. No obstante, los cambios necesitan su tiempo, y los movimientos sociales también. A veces existen *“semanas en las que pasan décadas”* (Lenin), pero normalmente no es así, y el cambio es mucho más lento de lo que nos gustaría.

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 modifican el equilibrio de poder hasta que el movimiento logra su objetivo principal.

Aunque vivimos en una cultura de *gratificación instantánea*, ni una sola acción, ni una campaña puntual son suficientes para que un movimiento llegue a tener éxito. La impaciencia, el deseo de una gratificación instantánea pueden contribuir a una sensación de fracaso, mientras el movimiento realmente esta progresando adecuadamente por su camino y a su propio ritmo. Entender el éxito como proceso a largo plazo, y entender la necesidad de obtener éxitos en relaciones con una serie de sub-objetivos, nos ayuda a reconocer el progreso exitoso de nuestro movimiento, aunque todavía falte el éxito principal. Bill Moyer dice: *“Les activistas deberían desarrollar estrategias y tácticas que conduzcan la dinámica del movimiento al segmento siguiente en el camino, en lugar de intentar lograr los objetivos del largo plazo directamente, con un sentimiento de fracaso porque aún no han logrado estos objetivos del largo plazo.”* [10]

## **7. Los movimientos sociales deben ser noviolentos.**

*“Cuando pensamos en el cambio social surge la pregunta sobre el 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 simplemente que funcionen.”* [11] Esto fue escrito por Saul Alinsky en el año 1971 en su obra principal *Tratado para radicales*, rechazando una postura ética en relación con los fines y los medios. El tema de la violencia o no violencia es un tema muy debatido en los movimientos sociales, es por ello que considero importante tratar los argumentos con un poco de profundidad. 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 usa 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.*” [12] Las dos han realizado 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 que la resistencia violenta.*” [13]

Los resultados empíricos de Stephan y Chenoweth no son una sorpresa para les partidaries de la noviolencia, y los podemos explicar con algunas ventajas intrínsecas de la noviolencia. En primer lugar, la noviolencia o resistencia civil hacen más fácil la participación y movilización de una gran mayoría de la sociedad, por varias razones. Normalmente el peligro de exponerse a la violencia al participar en acciones no violentas es más bajo que el riesgo de la participación en acciones violentas. No quiero decir, es obvio, que no exista algún riesgo – hay muchos ejemplos de una represión extrema de campañas no violentas – pero en este contexto la represión es más difícil de justificar y muchas veces tiene repercusiones negativas para el opresor.

Además, la acción no violenta facilita la toma de decisiones individuales sobre el nivel de participación y el riesgo que una persona está dispuesta a aceptar. Esto permite reducir el impacto negativo en la vida diaria de una persona, y hace posible la participación de casi todo el mundo: personas de todas identidades de género, niños y jóvenes, personas mayores, personas con diversidad funcional, etc. Por esta ventaja de la acción no violenta, el *umbral revolucionario* (Timur Kuran) [14] que una persona tiene que sobrepasar es mucho más bajo que en la acción violenta. Y cuando unas personas inician su participación esto puede dar lugar a un *carro revolucionario* (otra vez Timur Kuran) porque la sensación de *es posible participar* llega al umbral revolucionario de muchas más personas.

Un argumento usado frecuentemente es que un movimiento no violento se beneficia de la violencia de otros actores, del *flanco violento*. El trabajo empírico de Erica Chenoweth niega este argumento. Según sus datos, la presencia de una campaña violenta en paralelo a otra no violenta hace disminuir la probabilidad de éxito. De las campañas no violentas con un flanco violento, 46% tenían éxito, mientras que el 60% de las que carecían de un flanco violento lograban el éxito. [15]

Podemos concluir que la violencia, por muchas razones, impide una dinámica de progreso para lograr el éxito, podemos decir que en la mayor parte de los casos, son un obstáculo. O, hablando en términos de Saul Alinsky, pero argumentando en contra de su posición, exactamente porque nos interesa el uso de medios eficaces tenemos que abstenernos de la violencia.

## La relación entre fines a 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 busquen atajos, una vía rápida para cambiar la situación.

Pero, desafortunadamente, los atajos no existen. Quizás sea posible prevenir una injusticia muy grave con el uso de la violencia, pero el problema reside en que la violencia creará nuevas injusticias, y/o justificará las estructuras existentes de dominación y violencia, y se convertirá en un obstáculo para lograr una sociedad más justa y más igualitaria a largo plazo. Como resumieron 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.*” [16]

Cuando pensamos en estrategias para responder a injusticias graves y urgentes, es importante buscar un equilibrio entre nuestros fines a corto y a largo plazo. ¿Qué impacto tendrá nuestra respuesta a la emergencia

de las estructuras de poder y al cambio social a largo plazo? Estas son preguntas difíciles, y no existen respuestas “puras” y simples.

Unas experiencias y resultados empíricos nos pueden ayudar a esclarecerlas en parte:

- Las victorias obtenidas principalmente por la perturbación a través de la violencia muchas veces son efímeras. Cuando baja la movilización, los poderosos intentarán deshacer lo obtenido [17] (véase también 2.3 – Los 5 mecanismos causales del cambio social).
- Un cambio fundamental obtenido a través de una lucha no violenta es más estable. El cambio de régimen mediante la violencia es más volátil a medio plazo que el obtenido mediante la no violencia, a largo plazo. La no violencia se convierte en una dinámica estructuradora de la sociedad en todos sus estratos.
- Además, es mucho más probable que tras un cambio del régimen, el nuevo régimen alcanzado mediante la no violencia mantendrá un nivel bastante alto de democracia participativa [18]. Por esto Bart de Ligt dijo – ya en los años 1930 – que “*con más violencia, menos revolución*” [19].

Obviamente, estas experiencias no nos eximen de nuestras propias reflexiones y valoraciones sobre las opciones y decisiones que tomamos al respecto.

## Los medios y la perspectiva ética

Aunque existen varias perspectivas o sistemas éticos, algunos basados en la religión y otros no, para los movimientos sociales la perspectiva ética es fundamental. Esta perspectiva no puede estar basada en una religión o creencia, es preciso que sea inclusiva, capaz de dar espacio a varias tendencias y buscar puntos de coincidencia.

Personalmente, como anarquista y persona no creyente, mi perspectiva ética se basa en la convicción de que cualquier persona tiene la capacidad para hacer el bien y el mal, y lo que haga depende de sus experiencias, las condiciones sociales y presiones resultantes en las que vive inserto, así como de su propia voluntad. No hay nada inevitable en nuestra forma de actuar o cómo reaccionamos ante las acciones u omisiones de otras personas. Aunque somos el resultado de un condicionamiento social, tenemos nuestra propia voluntad, así como una enorme capacidad para reflexionar, aprender y cambiar.

El uso de la violencia, y especialmente la dirigida a acabar con la vida de otra persona, es la mayor forma de dominación debido a su carácter finalista. Una persona asesinada está inevitablemente muerta, no es posible deshacer esta forma de dominación. La persona ya no tiene oportunidad para reflexionar y cambiar su actitud. Esto para mí no es compatible con valores centrales como el respeto a la vida de cada persona, ausencia de la dominación y la convicción de que cada persona tiene el derecho a vivir y capacidad para cambiar.

Cuando nos transformamos en jueces y verdugues de otras personas y no solo juzgamos y denunciemos sus actos, una distinción central, asumimos el poder sobre la otra persona, y creamos nuevas estructuras de la dominación.

## 2.2.2 Ocho fases de los movimientos sociales

Vamos a tratar en este punto el núcleo del Plan de Acción del Movimiento. Estas ocho fases del PAM suponen una simplificación y una descripción idealizada. En la vida real, no siempre es fácil observar e identificar de forma clara las distintas fases, y es posible que podamos identificar características de dos fases distintas al mismo tiempo. Además, un movimiento no sólo puede avanzar hacia adelante, en ocasiones, es posible y necesario, que dé algún paso hacia atrás, es decir, puede volver a una fase anterior, si las condiciones cambian. Tampoco podemos entender el PAM como un plan exacto, una garantía de éxito. El éxito depende de las estrategias y movilizaciones del movimiento, y el PAM solo nos ayuda a identificar la secuencia de pasos necesaria para continuar paso a paso, en la dirección que la situación requiera hasta conseguir nuestros propósitos.

La complejidad de los movimientos sociales aporta un plus de complicación en nuestros intentos de gestionar lo cotidiano. La mayoría de los movimientos no tienen un único objetivo (la *visión* o el objetivo principal del movimiento), al mismo tiempo pueden coexistir 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 bien a qué movimiento o sub-movimiento se está aplicando, de esta forma evitaremos confusiones y un resultado inexacto.

No obstante, el modelo de las ocho fases puede ayudarnos a entender el progreso de nuestro movimiento, así como a desarrollar las estrategias adecuadas. Usando el PAM los activistas en movimientos sociales pueden identificar la fase en que se encuentra su movimiento y celebrar los logros en las fases anteriores. Entender el PAM permite a los activistas crear estrategias y tácticas eficaces para completar la fase en la que se encuentran y pasar a la siguiente. En este proceso los activistas ganan la experiencia necesaria para desarrollar estrategias con las que lograr sus objetivos a corto plazo que forman parte del largo camino hacia el objetivo principal. Cada fase posee sus propias características y evidencia una relación de poderes distinta que requiere nuevos objetivos y prioridades por parte del movimiento.

El propósito principal del Plan de Acción del Movimiento es ofrecer esperanza y energía a los activistas, así como aumentar la eficacia de los movimientos sociales.

Las siguientes páginas están basadas en las publicaciones de Bill Moyer sobre el Plan de Acción de Movimientos, sobre todo en *The Movement Action Plan* y *Doing Democracy*. Los resúmenes están basados en una tabla en *The Practical Strategist*. No obstante, no se trata de traducciones – he hecho mis propios resúmenes e interpretaciones, y he relacionado el Plan de Acción de Movimientos con mis experiencias y otras reflexiones sobre movimientos sociales.

### Fase I - Lo de siempre

En la Fase I, Lo de siempre, un movimiento empieza sin tener una conciencia exacta de su propio nacimiento. Nosotres sabemos que en nuestra sociedad existen diversos problemas que violentan nuestros valores, problemas de injusticia social, de racismo, de heteronormatividad, el patriarcado, problemas que afectan al medio ambiente y una innumerable lista que no vamos a enumerar en este momento. Pero gran parte de la población no es consciente de la existencia de estos problemas, la política oficial de los poderosos y la opinión pública no solo apoyan el status quo, además ocultan la existencia de los conflictos que generan sus acciones. Podemos hablar de problemas o conflictos ocultos, invisibles o latentes sostenidos por una violencia cultural en términos de Johan Galtung [20]. En esta fase, la oposición es débil, con poca participación, y es percibida como extraña y radical, con poca voz y aceptación en la sociedad.

La política oficial de los poderes es apoyada por un consenso social de la gran mayoría de la población. No obstante, este consenso es construido – no es nada natural – y esto permite potencialmente romperlo.

El objetivo principal de los grupos del movimiento social es conseguir que la gente empiece a pensar, a cuestionar este consenso, y demostrar que existe un problema. Además, el movimiento debería educarse, desarrollar visiones y estrategias y documentar el papel de los poderes en la construcción del consenso y el mantenimiento del problema.



## El Movimiento

En esta fase el movimiento todavía es muy pequeño y débil, aún no tiene demasiado apoyo y, obviamente, no ha logrado ningún éxito. Está formado principalmente por lo que llamaremos organizaciones profesionales de oposición (ONG o sindicatos, por ejemplo), esto es, organizaciones que por la función social que cumplen se convierten en antagonistas del poder establecido, así como iniciativas ciudadanas locales.

Las *organizaciones profesionales de oposición* (OPO) es un término empleado por Bill Moyer que incluye ONGs, pero también sindicatos u otras organizaciones *profesionales* de movimientos sociales o de *presión*, como organizaciones *especializadas* en realizar tareas de cabildeo o lobbying. En esta fase, su trabajo principal persigue lograr reformas realistas empleando los canales usuales del sistema a través del lobbying o de la vía jurídica.

Mientras estas organizaciones realizan un trabajo muy profesional, y tienen muchos empleados especializados para realizar dicha labor, y miembros – en su mayoría pasivos – que financian esta actividad de las organizaciones, al menos durante esta fase aún la población general carece de la conciencia necesaria y no presta el apoyo necesario para lograr cambios significativos.

Las organizaciones ideológicas de oposición, por ejemplo organizaciones pacifistas o ecologistas, organizan acciones no violentas como concentraciones, manifestaciones incluso acciones directas no violentas o de desobediencia civil, pero obtienen muy poca participación y poca repercusión en los medios de comunicación, mucho menos en el público general. Los grupos son pocos y sus dimensiones reducidas, sus acciones en este punto no logran ser exitosas.

Las iniciativas ciudadanas locales integran a gente local afectada por el problema, en esta fase aún no tienen un apoyo significativo del público. Básicamente hacen 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 las personas afectadas y organizan una base de apoyo para las perjudicadas por el problema.

## Los poderosos

Los poderosos promueven e implementan políticas que sirven a los intereses creados de los privilegiados y poderosos de la sociedad, y, al mismo tiempo, muchas veces van 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.

Funcionan de forma muy eficiente porque justifican su política en términos de los valores centrales de la sociedad, y ocultan la realidad injusta por la *manufactura de consentimiento* (Herman y Chomsky [21]) y de la hegemonía (Gramsci). El objetivo principal de los poderosos es mantener la realidad oculta, para que el tema no entre en la agenda pública y política.

## El público

El público general no es consciente sobre qué ocurre, y apoya mayoritariamente la política de los poderosos. Falta conciencia sobre cómo la élite política realmente viola su interés y agravia los valores centrales de la sociedad. La población general muestra una gran confianza en los poderosos y la justificación de su política. Solo una pequeña minoría, Bill Moyer la estima entre el 5 y el 10% de la población, se opone a la política de los poderosos, pero sin mucho entusiasmo y con un bajo nivel de actividad. Muchas personas sienten debilidad, una falta de capacidad en el ejercicio de su propio poder. Varias ideas autolimitantes parecen reinar en la mente de la población general en esta fase: “no se puede hacer nada”, “siempre fue así”, “más vale lo malo conocido...”.

## Objetivos

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

- mostrar que realmente existe un problema, documentar el problema, analizar cómo éste viola los valores de la sociedad y qué papel juegan los poderosos;
- mantener y/o crear una oposición activa, no importa si el punto de partida es débil. Es una fase fundamental para estructurar las organizaciones necesarias;

- formarse sobre el problema, sus causas y consecuencias;
- avanzar a la fase siguiente del movimiento;
- sobre todo, creer en la posibilidad de un cambio social.

### Trampas

La trampa principal de la fase I es contemplarse y sentirse como una víctima sin ningún poder, pensar que no es posible cambiar la situación. Básicamente consiste en una suerte de ingenuidad en la que se sostiene una confianza en los poderosos y sus justificaciones. Esta confianza en las estructuras hegemónicas de poder y sus soluciones, abunda en la sensación de sentirse atascado sin capacidad para producir cambios.

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente
<p>Existe un problema, pero no está en la agenda pública ni en la política. El público no es consciente aún de la existencia de un problema.</p>	<p><b>Roles:</b> ciudadane y reformista Se opta por los canales institucionales normales (lobbying, voto, litigios) <b>Agencia clave:</b> Organizaciones profesionales de oposición ya existentes. Expectativa baja del éxito. Las manifestaciones son pocas y pequeñas, sin fuerza y sin apoyo público.</p>	<p>Crear organizaciones, visiones, y estrategias Documentar los problemas y el papel de los poderes Educarse sobre el problema, sus causas y consecuencias</p>	<p>Ciudadanes que se han educado e involucrado recientemente desarrollan la conciencia de que ni las organizaciones profesionales de oposición existentes ni los poderes tienen la capacidad (o la voluntad) de solucionar el problema empleando los mecanismos que ofrece el sistema.</p> <p><b>Entienden que tienen que hacerlo por sí mismos</b></p>
	<p><b>Los poderosos</b></p>		
	<p>Mantienen el estatus actual y ocultan violaciones de los valores centrales “Política oficial” (con la apariencia de mantener los valores) vs política operativa (que viola los valores) <b>Objetivo principal:</b> mantener problema fuera de la agenda y de la conciencia pública.</p>	<p>Creer que el sistema tiene la capacidad de solucionar el problema Sensación de falta de poder</p>	
	<p><b>El público</b></p>	<p>No tiene conciencia del problema Apoya a los poderosos y el estatus actual Solo entre el 5 y el 10% apoyan un cambio de la política.</p>	

## Crisis

¿Por qué hablamos de un problema o conflicto oculto o latente? “Para que éste pueda cambiar, un grupo tiene que empezar a reflexionar sobre, entender y articular lo que está pasando, y animar a otros para que hagan lo mismo.” [22] El objetivo es hacer visible el problema, el conflicto, empezar a reflexionar sobre qué es necesario para solucionarlo.

La crisis que contribuye a que el movimiento avance a la fase siguiente empieza cuando los ciudadanos que se han formado sobre el problema, ciudadanos locales impactados directamente, pero también foráneos, determinan que tienen que activarse, y se evidencia que las organizaciones profesionales de oposición con su uso de los canales establecidos por el sistema no tienen ni la capacidad ni la voluntad para solucionar realmente el problema. Entienden que tienen que organizarse para ejercer una mayor presión, para crear un poder en contra de la política oficial. McAdam, Tarrow y Tilly hablan en este contexto de un proceso de asunción y apropiación del problema así como de la construcción de actores e identidades: “La apropiación allana el camino a la acción innovadora gracias a la reorientación de un grupo existente hacia una nueva concepción de su objetivo colectivo. Pero, para que se realice completamente el proceso de movilización inicial, esa disposición a actuar debe traducirse en acción colectiva innovadora” [23].

## Fase II - Fracaso de los canales establecidos

Cuando el público establece que el gobierno y los poderosos con sus políticas están violando los valores centrales de la sociedad y no son merecedores de la confianza pública, es posible que se desarrollen las condiciones que promuevan el crecimiento de movimientos sociales. Exponer el abuso tanto del poder, como de la confianza por parte de los privilegiados son medias que contribuyen a la concientización de la gente, y a un cambio de percepción en la opinión pública.

## El Movimiento

El movimiento tiene que demostrar que existe un problema, y que los poderosos son los principales interesados en sostenerlo. Por eso, el movimiento usa una serie de medios y actividades para subrayar este hecho:

- Investigaciones para demostrar que existe un problema y su impacto sobre los valores centrales 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 solo hacerlo por medio de estudios y declaraciones, es preciso usar los canales establecidos para demostrar que no sirven para nada.
- Usar todos los canales establecidos a nivel local, regional, estatal para presentar quejas y peticiones hasta agotar todas las posibilidades, de esta forma quedará evidenciado que realmente no sirven para nada.
- Litigar y emplear otros medios jurídicos disponibles.

No es muy probable que en esta fase alcancemos un éxito importante, ni en el ámbito judicial, ni en el resto de acciones que hemos empleado. Lo importante en esta fase no es ganar, sino demostrar al público que el sistema democrático y jurídico no funciona, o funciona para servir los intereses de los poderosos. No obstante, en ocasiones, se pueden llegar a ganar algunos procesos judiciales que pueden alentar el crecimiento del movimiento.

## Los poderosos

Los poderosos aún no se preocupan por el conflicto incipiente y juegan empleando los canales establecidos sin muchos problemas. Continúan sin variar un ápice sus políticas ya que no ven amenazado su poder y no valoran como plausible una crisis potencial de confianza. 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, continúa apoyando la política de los poderosos. Pero sí pueden detectarse leves cambios en la opinión pública, y el apoyo al movimiento aumenta

lentamente. Los medios de comunicación apenas informan sobre las acciones del movimiento, y el problema todavía no está presente en el candelero público, ni aparecerá en ninguna estadística oficial como tema por el que la opinión pública se preocupe.

## Objetivos

Los objetivos principales para el movimiento son:

- demostrar que existe un problema y el papel de los poderosos en sostenerlo;
- documentar los intentos del movimiento y de ciudadanos 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 dejarse llevar por la idea de que las Organizaciones Profesionales de Oposición pueden solucionar el problema a través del uso de los canales establecidos. Es importante crear un nuevo consenso social, formar nuevos grupos de ciudadanos y movilizarlos para una lucha a largo plazo usando medios extra-parlamentarios y acciones no violentas.

Entre las trampas asociadas a esta fase, un sentimiento de desesperanza e impotencia contribuye a que esta fase se alargue innecesariamente.

## Ejemplos

Esto se puede ver en distintos momentos del movimiento antinuclear de Alemania. Por ejemplo, en los primeros pasos del movimiento antinuclear en Wyhl, aunque más de noventa mil personas firmaron una denuncia, resultó muy claro que los canales establecidos no funcionaban, este hecho fue necesario para dar un impulso a la acción. Más de una década más tarde en Gorleben ocurría algo similar con el almacenamiento nuclear en una serie de naves y la resistencia contra los transportes de residuos nucleares. En este caso, optar por la vía judicial para establecer una duda legal con respecto a los permisos de construcción de las naves fue importante porque a pesar de reafirmar la legalidad, cuestionable, de los permisos tuvo dos efectos positivos para el movimiento: ganaron retrasar el proyecto (tiempo precioso para lograr organizarse mejor) y se cuestionó abiertamente un proyecto que afectaba gravemente a poblaciones con poca capacidad de llegar a los medios oficiales. Agotar esta vía tuvo un tercer efecto estratégico: agotadas las vías oficiales quedaba manifiestamente claro que era necesario pasar a la acción.

En la lucha del movimiento activista sobre VIH y SIDA en los EE.UU., durante esta fase se produjeron consecuencias muy graves: la muerte de miles de personas. En 1981, fallecieron ciento treinta personas por SIDA, en 1982, fueron cuatrocientas sesenta y cinco; en 1983, mil quinientas diez; en 1984, tres mil quinientas veintidos, en 1985, seis mil novecientos noventa y dos, y en 1986 más de doce mil personas [24]. Como dice Deborah B. Gould, durante la mitad de los años 1980 en la comunidad LGBT existió un sentimiento creciente de “*que el gobierno estuvo desatendiendo la crisis de la salud y que los canales rutinarios, lobbying, escribir cartas y, de vez en cuando, una marcha, por ejemplo, no podrían cambiarlo*” [25]. En el marco del Plan de Acción de Movimiento, se puede decir que el fracaso de las instituciones y de los canales establecidos fue evidente.

## Crisis

Esta fase llega a su fin cuando muchos de los activistas llegan a la conclusión de que hay que hacer algo nuevo, concluyen que tienen que organizarse para montar una lucha fuera de los canales establecidos. Lo importante no es solo demostrar el fracaso de los canales establecidos, sino convencer a la gente de 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 prolongue la sensación de desesperanza y el desempoderamiento social.

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente	
<p>Empieza una nueva ola de activismo de base.</p> <p>Este activismo tiene que mostrar que los canales e instituciones formales apoyan el status quo y se oponen a un cambio.</p>	<p>Roles: reformista y ciudadane</p> <p>Uso de los canales institucionales normales (lobbying, litigios) para mostrar que los poderosos no merecen la confianza pública, ni apoyan los valores de la sociedad.</p> <p>Las organizaciones profesionales de oposición ya existentes y nuevos grupos de ciudadanos trabajan juntos.</p> <p>Los nuevos grupos de ciudadanos y sus redes estatales empiezan a crecer.</p>	<p>Mostrar y documentar el fracaso de las instituciones y de los poderosos en sostener la confianza pública</p> <p>Empezar a litigar para establecer una base legal con la que hacer oposición (más adelante podrían ganar)</p> <p>Crear organizaciones antagonistas, fomentar liderazgos distribuidos y generar experiencias.</p>	<p>Les activistas de base entienden y denuncian que los poderosos y las instituciones formales violan los valores centrales de la sociedad y la confianza pública, y asumen que es necesario un activismo extra-parlamentario para obtener un cambio social significativo.</p>	
	<p><b>Los poderosos</b></p>			
	<p>Objetivo principal: mantener el problema fuera de la agenda social y política.</p> <p>Mantienen el funcionamiento rutinario y burocrático para reprimir el crecimiento del movimiento social.</p>			<p><b>Trampas</b></p>
	<p><b>El público</b></p>			<p>Crear que un cambio es posible solo a través del uso de los canales establecidos.</p> <p>Desesperanza e impotencia.</p>
	<p>Todavía no tiene conciencia del problema.</p> <p>Apoya a los poderosos y al status quo.</p> <p>Entre 15-20% apoyan un cambio de la política.</p>			



### Fase III - Condiciones de maduración

Para que un nuevo movimiento pueda despegar son necesarias que se generen una serie de condiciones que se desarrollarán poco a poco a lo largo de muchos años. Un aspecto clave de estas condiciones es que una parte creciente de la población se sienta descontenta con la situación de injusticia o conflicto que vive en su día a día. Es preciso que crezca el número de personas conscientes de la falta de interés de los privilegiados por atender y dar alguna solución al problema. En esta fase, podemos detectar que les ciudadanos afectadas 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. Acontecimientos tristes o terribles hacen más visible el problema y sus víctimas, un ejemplo claro, los suicidios de personas afectadas por hipotecas y desalojadas en el estado español.

Otro aspecto importante es el nuevo desarrollo de las organizaciones de ciudadanos afectadas, se organizan mejor, crecen, se coordinan y adquieren una mayor conciencia sobre sí mismas y su poder, se perciben como organizaciones empoderadas. En esta fase, las organizaciones optan por organizar pequeñas acciones directas no violentas de desobediencia civil que dramatizan el problema. Están obteniendo experiencias significativas gracias a las acciones que han desarrollado y están desplegando las capacidades necesarias para montar un movimiento mucho más grande.

#### El movimiento

Dentro del movimiento se desarrolla un proceso de maduración, basado en nuevos grupos de base y de ciudadanos afectadas directamente por el problema. Entienden claramente la seriedad del conflicto que están viviendo, el papel de los poderosos en sostenerlo y las violaciones de los valores de la sociedad por parte de los privilegiados. Entienden muy bien el tema principal: *justicia social contra intereses creados*. Por eso, el descontento de la base y de los ciudadanos afectadas aumenta cada vez más. Las razones pueden ser:

- la percepción de que las condiciones están empeorando o efectivamente, de forma evidente están empeorando;
- 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 sólo como estadísticas. En el estado español, los suicidios de personas desalojadas por no pagar sus hipotecas y verse expuestas a posibles desahucios han hecho visible el problema de este conflicto, los suicidios han puesto nombres concretos sobre la mesa de un conflicto que los poderes preferían mantener en el anonimato de los lanzamientos judiciales. Pero para sacar de la invisibilidad y el anonimato un conflicto no se requieren eventos tan trágicos como los suicidios. Es posible, y preferible, hacer visible el impacto de un problema a través de acciones y de la formación que ofrece el movimiento social.

Por esto, nos encontramos en el punto en el que cada vez más gente descontenta se organiza en nuevos grupos independientes en muchos lugares, ciudades y pueblos, conforman una nueva ola de la oposición de base. Muy rápido, estos nuevos grupos se sienten frustrados por las instituciones, sus jerarquías y por los canales establecidos para tratar oficialmente el problema. Además, están frustrados ya que no perciben a las organizaciones profesionales de oposición como entidades eficaces que puedan solucionar el problema. Estos nuevos grupos también se coordinan y forman nuevas redes.

Desde los nuevos grupos se organizan nuevas acciones no violentas, incluso pequeñas campañas de desobediencia civil que dramatizan el problema y lo sitúan en la agenda social. Estas acciones y campañas también sirven para obtener experiencias significativas sobre la construcción del grupo, resultan una fantástica piedra de toque en la que los nuevos grupos y las redes en las que han establecido alianzas se ven, y empiezan a ser percibidas, como empoderadas.

Muchas veces, hay personas claves que ofrecen y comparten sus experiencias con los nuevos grupos, organizan formaciones y apoyan al nuevo movimiento con información, las alientan y aportan nuevas visiones. No quiero decir que estas personas claves desempeñen la labor de líderes. Sirven más como posibles fuentes de inspiración y visión.

Lo importante para un movimiento en su proceso de maduración es conectarse con otros movimientos y organizaciones ya existentes, así como con otras redes que trabajan sobre temas y problemas relacionados. Estas otras organizaciones, movimientos y redes son aliadas potenciales e importantes para un movimiento en proceso de maduración.

Hay unos procesos claves en esta fase: lo que McAdam, Tarrow y Tilly llaman “*la certificación: la validación de los actores, de sus actuaciones y de sus reivindicaciones por parte de agentes externos, especialmente de las autoridades*” [26]. El papel de la acción colectiva, de las acciones no violentas innovadoras, es clave en esta fase, porque dramatizan el conflicto existente. “*Tras decaer las expectativas sobre el comportamiento de las otras partes en un conflicto en proceso de desarrollo, los grupos insurgentes provocan típicamente intensos esfuerzos de interpretación por parte de los otros afectados que buscan restaurar la inteligibilidad de un ambiente que se ha vuelto menos cierto y predecible a consecuencia de la acción innovadora*” [27]. Romper las expectativas es un mecanismo mediante el cual el movimiento abre brechas o grietas, y logra su *certificación* o *valoración* como un actor que es preciso tomar en serio.

Esto va acompañado de otro proceso clave: “*la formación de categorías, la creación de un conjunto de enclaves que comparten una frontera que los distingue a todos ellos como un todo y los relaciona, con al menos, un conjunto de enclaves visiblemente excluidos por la frontera*” [28]. Esto también conduce a la sociedad a una polarización necesaria: “*Cuando se produce, la polarización es un factor importante en los episodios contenciosos, porque deja vacío el centro moderado, impide la recomposición de las coaliciones previas, genera nuevos canales para coaliciones futuras, carga incluso las cuestiones políticas más concretas de un contenido ideológico que puede bloquear su solución (...)*” [29]. Este aumento de la tensión conlleva un incremento de los medios represivos empleados por los poderosos.

En esta fase también se produce un cambio de escala: “*La gran mayoría de acciones contenciosas nunca superan el contexto local, categorial o institucional en el que primero aparecen. Pero en los principales episodios de contienda política, casi por definición, debe existir al menos un cierto grado de cambio de escala. En todos nuestros casos, podemos apreciar que hay nuevos incidentes que siguen al estallido de la contienda, nuevos actores que se adhieren a formas de conflicto aventuradas por sus predecesores; reivindicaciones e identidades más generales que cristalizan a partir de las interacciones que se dan entre los contendientes*” [30].

## Los poderosos

Aunque aumenta el desconcierto y la irritación de los poderosos, aún se sienten muy seguros en su posición de poder y continúan con sus políticas acordes a esta creencia. Están convencidos de que es posible controlar el nuevo movimiento a través de las instituciones políticas, sociales y de los medios de comunicación, aunque es muy probable que inicien una escalada de represión en la que con seguridad estarán implicadas las fuerzas de seguridad del estado, así como la sanción legal contra el movimiento.

Gran parte del público general aún apoya a, y confía en, los poderosos y sus políticas.

## El público

Aunque la oposición a la política de los poderosos está aumentando, todavía los poderosos son apoyados por una mayoría social. Todavía el problema no es visto como un tema importante para la sociedad o la agenda política, aunque en el ámbito local la oposición está creciendo y la conciencia sobre el problema aumenta cada día. En la opinión pública la oposición aumenta hasta 30%.

## Objetivos

Los objetivos de esta fase están 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 afectadas por el problema;
- informar al sector más progresista del público sobre el problema y la necesidad de movilizarse;
- crear y reconocer una serie de condiciones maduras para el despegue de un nuevo movimiento;
- crear e inspirar nuevos grupos y redes, prepararlos para el despegue de un nuevo movimiento a través de formaciones en no violencia, liderazgo u organizing;

- alcanzar organizaciones y redes existentes para que estén dispuestos a aliarse con el nuevo movimiento (el cambio de la escala);
- preparar y organizar acciones (directas) no violentas pequeñas y campañas de acciones de desobediencia civil limitadas que sirvan para dramatizar el problema y para obtener experiencias para el nuevo movimiento.

### Trampas

Existen dos trampas principales en esta fase del movimiento:

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

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

### Ejemplos

En el movimiento activista sobre VIH y SIDA, se puede observar la maduración a partir del año 1984, este año se puede observar el desarrollo de colectivos y redes de acción. El artículo de Larry Kramer de marzo de 1983, publicado en un periódico LGBT de Nueva York bajo el título *1112 and counting* (1112 y contando), fue uno de los primeros textos llamando a la acción [31]. En octubre de 1985, un grupo de activistas empezó el *San Francisco AIDS vigil*, una concentración permanente ante el edificio federal de la ciudad que llegó a durar varios meses. En Nueva York, se constituyó la *Gay and Lesbian Defamation League* (Liga gay y lesbiana en contra de la difamación) en otoño del mismo año, con el objetivo principal de acciones directas. A partir de la primavera 1987 se empezaron a formar más colectivos con el enfoque en la acción: *ACT UP* en Nueva York, y poco después grupos similares en otras ciudades. El terreno estaba roturado, abonado y el movimiento estaba listo para el suceso desencadenante.

En el movimiento antinuclear de Alemania relacionado con los transportes nucleares, la fase de maduración se puede observar a partir del año 1988, cuando por primera vez se dieron las primeras señales de un transporte nuclear inminente. La respuesta de las iniciativas fue una campaña de desobediencia civil, más de 700 personas declararon públicamente su desobediencia civil en el caso de un transporte nuclear. Este año al final no se produjo ningún transporte, y, hasta el verano de 1994, hubo cuatro alertas acompañadas por movilizaciones que contribuyeron a la maduración del movimiento.

En el movimiento de objeción de conciencia en el Estado español se puede interpretar la campaña de la objeción colectiva como una fase de maduración que sirvió para preparar al movimiento para la insumisión.

### Crisis

Aunque las condiciones han madurado y todo está listo para el despegue de un nuevo movimiento, siempre es difícil predecir cuándo despegará. Las condiciones maduras, los grupos y las redes del movimiento preparadas, un descontento creciente (aunque aún no es compartido por la mayoría) no son suficientes para el despegue. Algo tiene que pasar. Este algo es un suceso desencadenante que hará prender al movimiento social.

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente	
<p>Incrementan las tensiones en la sociedad.</p> <p>Las condiciones para un cambio están creciendo.</p> <p>El descontento de la base con las condiciones, los poderosos, pero también las organizaciones profesionales de la oposición están aumentando.</p> <p>Ocurren unos eventos tristes, incluyendo algunos que personalizan el problema.</p> <p>Percepción de que realmente las condiciones han empeorado.</p>	<p>Roles: reformista, ciudadano y rebelde</p> <p>Los grupos de oposición de base crecen tanto en cantidad como en tamaño.</p> <p>Giras de activistas inspiran la oposición</p> <p>Empiezan acciones no violentas pequeñas</p> <p>Parte del público más progresista se alía con el movimiento</p> <p>Otras redes y organizaciones de base cuyo ámbito de acción son otros problemas están dispuestas a involucrarse.</p>	<p>Educar y convencer a los sectores progresistas de la opinión pública.</p> <p>Preparar la base del movimiento para el despegue de un nuevo movimiento.</p> <p>Organizar más acciones no violentas al nivel local.</p>	<p>Les activistas de base están cada vez más descontentas con el problema y el mal funcionamiento del sistema. Su descontento crece hasta un punto culminante, esperando algún evento que rompa la situación.</p>	
	<p><b>Los poderosos</b></p>			
	<p>Todavía se sienten seguros y continúan sus políticas.</p> <p>Controlan los canales establecidos de la toma de decisiones</p>			<p><b>Trampas</b></p>
	<p><b>El público</b></p>			<p>Un sentido de desesperanza e impotencia</p> <p>La falta de una visión estratégica</p>
	<p>Todavía no tiene conciencia del problema</p> <p>Todavía apoya a los poderosos y el status quo</p> <p>Entre 20-30% apoyan un cambio de la política</p>			

## Fase IV - Despegue

El despegue es el momento en el que el público general, los medios de comunicación y los poderosos toman realmente conciencia de la existencia del movimiento social. En muchas ocasiones resulta una sorpresa. El despegue del movimiento sitúa el problema en un lugar destacado.

Tras un suceso desencadenante, por ejemplo, un accidente como en la central nuclear de *Three Mile Island* en Harrisburg en 1979, o una decisión infame del poder establecido, o 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 continúa con una variedad de acciones en todos los niveles, local, regional y estatal. Acciones diversas y de distinto carácter: concentraciones, acciones directas no violentas, acciones de desobediencia civil y muchas otras. Surgen muchos grupos nuevos, y muchísima gente se involucra por primera vez en el nuevo movimiento. Es un momento emocionante, lleno de acciones y cargado de nuevas experiencias.

### El Movimiento

El despegue del movimiento sólo es posible, si éste tiene capacidad de reacción tras un suceso desencadenante, con una serie de acciones que hagan posible la participación de mucha gente y mantengan el tema en el centro de la atención pública. Una forma de acción muy útil en la fase del despegue son las *acciones dilema*, que se organizan al mismo tiempo en muchos lugares de un país y en todos los niveles. Generalmente, es importante que las acciones del movimiento en la fase del despegue:

- sean interesantes, emocionantes, y vivas;
- hagan posible que los participantes ataquen la política de los poderosos;
- demuestren qué valores de la sociedad han sido violados por las políticas de los poderosos;
- sean replicables fácilmente en muchos lugares.

El despegue de un nuevo movimiento ocurre cuando mucha gente se activa, se moviliza. Es decir, se organizan muchas acciones directas no violentas, campañas de desobediencia civil, y otras acciones que dramatizan el problema y generan un sentimiento de tensión o crisis en la sociedad. Por ejemplo, el despegue del movimiento del 15M en el Estado español se produjo con el inicio 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 60 acampadas en todo el estado español [32].

Todavía es muy difícil predecir cuando se producirá el despegue de un nuevo movimiento. Podemos realizar un análisis sobre las condiciones maduras, pero nos resulta imposible determinar qué evento o suceso causará el despegue. *Agravios repentinamente impuestos*, como por ejemplo la catástrofe de Chernóbil en 1986, pueden ofrecer oportunidades para la movilización, según Edward Walsh [33]. El modelo del *umbral revolucionario* de Timur Kuran sirve para explicar la dinámica. Según Kuran cada persona tiene lo que él llama un *umbral revolucionario*, esto es, el límite que una persona traspasa en el momento en el que decide participar en acciones contra los poderes, abandona el espacio de indignación pasiva y adopta una indignación activa. Este umbral no es algo fijo, es variable y puede cambiar dependiendo de muchos factores intrínsecos y extrínsecos. El *umbral revolucionario* nos indica el nivel necesario de oposición en la sociedad para que una persona llegue a tomar partido. 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 mayor represión, la opinión puede ser muy distinta entre la opinión expresada en público (preferencia pública), y la expresada en la vida personal (preferencia privada). Su umbral baja cuando su preferencia pública cambia en favor de la resistencia, y/o cuando su indignación aumenta. En sociedades más democráticas es más fácil expresar su preferencia de oposición públicamente, pero una preferencia no es condición por sí misma para actuar, es necesario que converjan muchos otros factores.

Kuran explica el modelo en términos matemáticos. Una persona con un *umbral revolucionario* nivel cero siempre actuará, y una persona con un valor de cien siempre apoyará a los poderosos. Los niveles entre cero y cien dependen del tamaño de la oposición en la sociedad. Por ejemplo, una persona con un umbral cuarenta va a participar cuando haya más o menos cuarenta por ciento de población opositora activa en la sociedad. ¿Cómo funciona el proceso? Kuran pone el ejemplo de una sociedad con diez miembros representativos, cada



uno representando diez por ciento 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 cero siempre apoyará la oposición, y siempre actuará, así el nivel de la oposición en la sociedad es diez. Significa que realmente hay un equilibrio, porque la segunda persona tiene un umbral de veinte, y no hará nada en favor de la oposición.

Debido a un suceso el *umbral revolucionario* de la segunda persona baja desde veinte al diez. Ahora, actuará, hará o participará en acciones, esto que significa que el nivel de oposición aumenta a nivel veinte. Veinte es el umbral de la tercera persona, que ahora actuará también, aumentando el nivel a treinta que es el umbral de la cuarta persona que se ve impelida a involucrarse en la acción, aumentando el nivel a cuarenta, que coincide con el umbral de la quinta persona, así hasta que llegamos a la novena persona cuyo nivel de oposición es noventa [34].

Este modelo explica qué ocurre durante el despegue del movimiento. Desencadena un *carro revolucionario* (Kuran) porque el suceso desencadenante baja el *umbral revolucionario* de personas con el *umbral revolucionario* de partida más alto, generando un proceso de *ascensor virtuoso de despegue*. En poco tiempo, un movimiento maduro, pero pequeño, crece con rapidez.

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 independientes de las organizaciones profesionales de oposición y de los grupos ideológicos de oposición ya existentes.

## Los poderosos

Los poderosos están sorprendidos y furiosos. Se dan cuenta de 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 tienen intención de hacer variar su posición un ápice. En lugar de esto, difaman al movimiento como *radicales*, *irresponsables*, *violentos* o con cualquier epíteto negativo que convenga para desacreditar al grupo opositor. Su objetivo principal es regresar cuanto antes al status quo y no cambiar nada.

## El público

El suceso desencadenante y las acciones no violentas alertan y alcanzan a gran parte de la población, en este punto el público mayoritario tiene a su disposición la información necesaria para comprobar de qué forma los poderes están vulnerando los valores fundamentales de la sociedad.

Ahora, los focos de los medios de comunicación informan, o desinforman, sobre las posiciones del movimiento social, pero también mucha gente conoce a personas que participan al nivel local de su barrio, su empleo, su círculo social. Esto es muy útil para que muchas personas conozcan los objetivos y las posiciones reales del movimiento.

La opinión pública está cambiando y la posición en contra de la política de los poderosos asciende entre el cuarenta y el sesenta por ciento.

## Objetivos

El objetivo principal de esta fase es que gran parte de la sociedad tome conciencia sobre el problema y se anime a actuar contra la política del poder. 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*. Concretando, los objetivos principales son:

- la creación de un nuevo movimiento de base de ámbito estatal;
- situar las políticas de los poderosos en la agenda de la sociedad como problemas graves y prioritarios;
- crear plataformas públicas y coordinadoras que sirvan para informar a la sociedad;

- presentar distintas perspectivas del movimiento y mostrar 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 durante esta fase.

### Trampas

En esta fase existen trampas peligrosas, las principales son:

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

### Ejemplos

En el movimiento antinuclear de Alemania hubo varios sucesos desencadenantes. El primero fue la ocupación de los terrenos donde se desarrollaba la construcción de la central nuclear de Wyhl, este hecho podemos entenderlo como un suceso desencadenante para el movimiento contra la energía nuclear en general. La movilización en contra del transporte nuclear Castor en verano de 1994 es claramente el suceso desencadenante para el movimiento en relación con los transportes de residuos nucleares. En los dos casos, desencadenaron la formación de muchos nuevos grupos locales y de una nueva red de grupos centrados en la acción. Se puede observar bien el cambio de escala, según *McAdams, Tarrow y Tilly*: las luchas locales o regionales pasaron a un nivel estatal, con nuevas alianzas y un aumento de nuevos colectivos.

En el movimiento activista sobre VIH y SIDA, se puede observar algo muy similar, aunque no es tan claro un único suceso desencadenante. La decisión de la Corte Suprema el día treinta de junio de mil novecientos ochenta en la que se sostenía que “*en términos constitucionales no existe una cosa como el derecho fundamental de cometer la sodomía homosexual*” y cargada de argumentaciones homofóbicas fue el primero de una serie de sucesos. Tras esta declaración de la Corte Suprema hubo manifestaciones en muchas ciudades. En San Francisco, se manifestaron mas que dos mil personas. En Nueva York, se bloqueó el tráfico y llamaron a una nueva militancia LGBT. En Nueva York, el 4 de julio, miles de manifestantes LGBTQ sobrepasaron las líneas de la policía y perturbaron las celebraciones del día de la independencia. Estas manifestaciones continuaron durante semanas en multitud de ciudades, y se formaron nuevos grupos activistas LGBT. Un año después la marcha a Washington de octubre de 1987 fue un otro suceso desencadenante. La marcha fue acompañada por otras acciones, como una celebración en masa de matrimonios LGBT un día antes, y una acción directa noviolenta frente a la Corte Suprema tres días después en la que participaron cuatro mil personas – y seiscientos fueron detenidas. Estas acciones sirvieron sobre todo para la difusión de las tácticas de confrontación de ACT UP, y se formaron nuevos grupos de ACT UP en muchas ciudades.

### Crisis

Normalmente la fase del despegue es la más corta, entre seis meses y dos años. Después de un tiempo, la mayor parte de les activistas se hacen conscientes de las limitaciones de una actitud exclusivamente rebelde y avanzan a la fase VI del movimiento. Además, muchos nuevos activistas se involucran en el movimiento tomando distintos roles en la organización en el ámbito local o en distintas labores de información.

Al mismo tiempo, algunos activistas desesperarán porque su expectativa de un cambio rápido a través de las acciones directas noviolentas no se realiza. Es preciso trabajar este *activismo mágico* desde la base.

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente
<p><b>Suceso desencadenante:</b></p> <p>centra la atención en la violación de los valores de la sociedad en algún aspecto. Esto generará descontento, precipita acciones (directas) no violentas de masas y aparece un nuevo movimiento social.</p> <p>El problema ahora está en la agenda de la sociedad como un tema de importante y en cierta forma es una crisis.</p>	<p>Roles: rebelde eficaz Crea o reacciona a un suceso desencadenante.</p> <p>Organiza manifestaciones masivas estatales y multitud de manifestaciones, concentraciones así como acciones directas no violentas en el ámbito local y regional.</p> <p>Se lanza un nuevo movimiento en el que se emplean acciones directas no violentas.</p> <p>Se crean nuevas organizaciones o coordinadoras del movimiento de carácter mas informal.</p> <p>Hay mucha esperanza y energía creativa.</p> <p>Las organizaciones profesionales de oposición a veces se oponen a las actividades de los rebeldes.</p>	<p>Poner el problema en la agenda social y política.</p> <p>Crear un nuevo movimiento social de la base.</p> <p>Alertar, educar, y ganar la opinión pública.</p> <p>Legitimar el movimiento a través de enfatizar los valores centrales de la sociedad y como el movimiento los representa.</p>	<p>La fase del despegue no dura mucho más de dos años. Los activistas se limitan a “protestar”.</p> <p>Unes avanzan a la política del cambio social de la fase VI.</p> <p>Otres, por el contrario, se sientan desesperados por la falta del éxito del movimiento y avanzan a la fase V.</p>
	<p><b>Los poderosos</b></p>		
	<p>Estupefactos por el nuevo movimiento y la publicidad que recibe fracasan en su intento de mantener el problema fuera de la agenda de la sociedad, reafirman su política oficial e intentan desacreditar al movimiento.</p>	<p>Expectativa no realista de una victoria rápida</p> <p>Agotamiento por el trabajo intenso durante mucho tiempo</p> <p>Ideología de rechazo de estructuras y aparición del rebelde ineficaz.</p> <p>Ver el problema de forma aislada de otros problemas y temas.</p>	
	<p><b>El público</b></p>	<p>Empieza a ser consciente del problema.</p> <p>Entre 40-60% se oponen a la política oficial</p>	

## Fase V - Sensación de fracaso

Es paradójico: Al concluir la fase de despegue el movimiento ha logrado todos los objetivos de la fase IV y está avanzando a la fase VI, se encuentra con mayor apoyo, sin embargo, algunos activistas no lo ven y desesperan. Tienen la sensación de que el movimiento está fracasando. Esta sensación es alentada por una disminución de la participación en los actos del movimiento y la cobertura propagandística negativa impulsada desde los resortes mediáticos del poder.

### El Movimiento

El despegue es un tiempo intenso e interesante para les activistas del movimiento. Durante los primeros meses hasta alcanzar los dos años de vida, se realizan muchísimas acciones, grandes manifestaciones, campañas de desobediencia civil o acciones directas no violentas en las que muchas personas participan y se involucran por primera vez en un movimiento. Pero, los poderosos no cambian su política. Esto entra en colisión con las expectativas de algunos activistas que se enfrentan a un proceso de desesperación, empiezan a sentir que el movimiento no está avanzando, que no se está ganando. Piensan que los poderosos tienen demasiado poder y controlan el conflicto, sostienen que el movimiento social es muy débil y que no hay forma de obtener el éxito.

Además, después de un tiempo, baja la participación en las manifestaciones y acciones del movimiento social. Los medios de comunicación proporcionan menos eco mediático, o programan reportajes negativos sobre el movimiento en los que, siguiendo a la propaganda de los poderosos, lo dan por acabado, muerto. Pero realmente el movimiento está cambiando su forma de actuar mientras avanza hacia la fase VI, incrementando su apoyo en un mayor número de la población.

En palabras de Bill Moyer: *“No obstante, el problema no es que el movimiento ha fracasado en lograr sus objetivos, sino que les activistas tenían expectativas poco realistas sobre que los objetivos a largo plazo se podría lograr en tan poco tiempo. Les activistas cuando alcanzan un cierto grado de desesperación no pueden contemplar el movimiento desde ese punto de vista y reconocer el progreso del movimiento en el camino hacia el éxito – la creación de un movimiento de base masivo, poner el problema en la agenda de la sociedad, y ganar la mayoría de la opinión pública.”* [35]

No entienden que los poderosos no cambiarán sus posiciones hasta el final de la campaña. El resultado es que algunos activistas desarrollan una perspectiva cínica e incluso negativa sobre el movimiento y lo que este está logrando. Unes abandonarán el movimiento, otros demandan y/u organizan acciones *más radicales* que pueden tener un impacto negativo (y que los medios y los poderosos no desaprovecharán para desacreditar al movimiento social).

### Los poderosos

Los poderosos no se rinden. Intentarán desacreditar al movimiento social usando las acciones de les rebeldes ineficaces – acciones violentas o de difícil justificación – con el objetivo de aislar el movimiento de la mayoría de la sociedad.

Además, muchas veces emplean la táctica de la infiltración en el movimiento con agentes provocadores para crear desacuerdos dentro del movimiento y promover acciones *más radicales* o violentas. El objetivo es el mismo: aislar el movimiento de la mayor parte de la sociedad.

### El público

El despegue del movimiento ha creado una sensación de disonancia dentro del público general. No sabe en qué confiar, en los poderes o en el movimiento, mientras tanto, reconoce la situación como un problema grave, surgen miedos a aliarse con el movimiento. Aún así, cerca de la mitad de la población se opone a los poderosos y sus políticas.

Las acciones de les rebeldes ineficaces tienen el riesgo de confundir a la población adepta al movimiento social, causando miedo y confusión. Este riesgo es exagerado por los poderes y sus medios de comunicación que utilizan las acciones violentas para aumentar el miedo e intentar socavar la base de población que está empezando a adherirse a las tesis del movimiento social.

## Objetivos

El objetivo principal del movimiento en esta fase es apoyar a los activistas atascados en la fase V para que lleguen a reconocer el progreso del movimiento y puedan involucrarse de nuevo de forma adecuada en la fase VI:

- A los activistas atascados en la fase V se les presenta el siguiente dilema: o reconocen el progreso del movimiento, y adoptan los roles adecuados para esta fase o abandonan el movimiento y se involucran en un otro movimiento en fase IV;
- El movimiento social debería desarrollar estructuras propias más estables que sean adecuadas a la fase VI y la lucha por el cambio social basado en el apoyo de la mayor parte de la sociedad;
- Es preciso manejar este conflicto entre los rebeldes ineficaces y la mayoría del movimiento de forma constructiva que mantenga una postura no violenta sin que llegue a producirse una ruptura;
- Ofrecer formación e información a los activistas sobre estrategias eficaces de movimientos sociales y formas de organización participativa y no-jerárquicas (véase también: Capítulo V: Organizaciones Empoderadas)

## Trampas

Esta fase puede ser difícil de manejar, abundan las trampas tanto internas como externas:

- El movimiento no reconoce su progreso y no percibe el logro de acceder a la mayoría de la opinión pública;
- Hay sensaciones de desesperanza, desempoderamiento, y fracaso.
- Las tendencias de los rebeldes ineficaces, las posturas violentas y de “*somos el margen radical de la sociedad*” toman el centro del movimiento;
- Se produce un rechazo a formar estructuras más adecuadas para conducir y manejar una lucha con el apoyo de la mayoría de la sociedad. Existe miedo a generar estructuras debido al prejuicio que asimila *estructura a control y jerarquía*.

## Ejemplos

La fase V fue muy fuerte en el movimiento activista sobre VIH y SIDA, y no sorprende. Tras la oleada de acciones directas desde 1987 hasta 1990/91, durante la que fallecieron miles de personas debido al SIDA, la desesperación de muchos activistas por la falta de un tratamiento eficaz contra el SIDA causaba una sensación de fracaso terrible. Cuando ACT UP emergió en la primavera de 1987, ya habían muerto más de veinticuatro mil personas a causa del SIDA. Cinco años después, y a pesar de los éxitos del movimiento, el número de muertos debido SIDA había crecido a ciento sesenta mil. Como observó Jason DeParle en un artículo en el New York Times de enero de 1990: “*Mientras para mucha gente el SIDA es una amenaza abstracta, para los miembros de ACT UP es una serie de funerales – una procesión de amigos, familiares y amantes conducidos a una muerte dolorosa y prolongada*” [36]. Con tantos muertos no sorprende la sensación de fracaso, aunque, en realidad, el movimiento había obtenido muchos éxitos y logró cambiar el contexto político. Salvar las vidas de miles de personas con VIH y SIDA quedaba fuera del alcance del movimiento, sencillamente era un límite insuperable.

## Crisis

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



Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente
<p>El movimiento avanza a la fase VI, pero muchos activistas no lo ven y tienen una sensación de fracaso.</p> <p>La participación en las manifestaciones del movimiento decrece, menos eco mediático.</p> <p>Todavía no hay éxito en relación con los objetivos principales del movimiento.</p>	<p>Roles: rebelde ineficaz y ciudadano ingenuo La esperanza poco realista de un éxito rápido no se cumple, muchos activistas desesperan, sufren de agotamiento y abandonan el movimiento. Atascado en las formas de la protesta, dejan actuar su enfado. Intento de aumentar la radicalidad (violencia).</p>	<p>Reconocer los logros del movimiento y su progreso.</p> <p>Reconocer que el movimiento se encuentra en la fase VI y elegir un papel adecuado a esta fase.</p> <p>Confrontar las actitudes de los rebeldes ineficaces.</p>	<p>Termina cuando los 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 de despegue.</p>
	<p><b>Los poderosos</b></p>		
	<p>Línea oficial: <i>“El movimiento ha fracasado”</i>. Desacreditan el movimiento por las acciones de los rebeldes ineficaces y el uso de agentes provocadores. Los medios de comunicación enfocan a los rebeldes ineficaces para desacreditar el movimiento.</p>	<p><b>Trampas</b></p>	
	<p><b>El público</b></p> <p>Alienado por las acciones de los rebeldes ineficaces. Miedo y desconfianza por las acciones de los rebeldes ineficaces con el resultado que muchos abandonan o no se involucran en el movimiento.</p>	<p>Ser incapaz de reconocer los logros del movimiento. Agotamiento de los activistas y abandono masivo del movimiento. Acciones enfadadas y violentas. Convertirse en una comunidad permanente de contra-cultura aislada de la sociedad.</p>	

## Fase VI - Convenciendo a la mayoría

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

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

### El Movimiento

Para conducir la fase VI, el movimiento tiene que desarrollar una estrategia de 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 conducir una lucha por el cambio a largo plazo entre el movimiento y los poderosos. Aquí surge una cuestión clave para esta fase: qué tipo de cambio. Esto no quiere decir que el movimiento tenga que crear estructuras jerárquicas, muy al contrario, un cambio significativo a favor de los valores sociales generará estructuras en las que estos mismos valores sean garantizados.

Por eso es necesario fortalecer o crear estructuras de coordinación y coaliciones en el ámbito estatal que estén basadas en la participación y en una democracia real que realmente lleguen a representar al movimiento.

Los objetivos estratégicos principales de esta fase son:

- Mantener el tema en la agenda social y política: las actividades mediáticas del movimiento disminuyen, aunque el movimiento ya tiene el apoyo de la mayoría de la sociedad. Es importante continuar, demostrar que el problema y las políticas de los poderosos violan los valores centrales de la sociedad, es preciso aumentar y fortalecer la resistencia y la oposición.
- Mantener la ciudadanía como enfoque central del movimiento: recuerda que no es un objetivo cambiar directamente la opinión de los poderosos. Los poderosos reaccionarán cuando exista suficiente presión social. Por esto 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. Es fundamental 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 gran parte de la sociedad, esto representa 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 una 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 desarrollarán nuevas justificaciones y menor definición de sus políticas para debilitar el movimiento. El movimiento tiene que insistir en que los poderosos están violando los valores centrales de la sociedad.
- Desarrollar alternativas concretas: además de protestas contra las políticas de los poderosos, el movimiento ahora tiene que desarrollar propuestas concretas que incluyan como tratar los síntomas del problema y al mismo tiempo introduzca un cambio del paradigma. Es decir, no es suficiente prohibir el fracking, es necesario un cambio de paradigma sobre el sistema energético, un sistema más democrático basado en la reducción del consumo energético, en energías renovables y descentralizadas.

- Mantener el mensaje *necesitamos apoyo*: si la gente piensa que ya ha ganado el movimiento, el apoyo social decaerá. Resulta clave sostener un equilibrio entre el mensaje *estamos ganando* y *necesitamos tu apoyo* [37]. El movimiento está progresando hacia el éxito, pero todavía no ha ganado y depende del apoyo de la sociedad.

La fase VI es difícil de manejar, y puede durar mucho tiempo, porque las estructuras más estables tienen que conformarse y adecuarse a las necesidades reales del conflicto y del movimiento social.

### Los poderosos

Con el movimiento en la fase VI y apoyado por la sociedad, los privilegiados están preocupados y dan los primeros pasos estableciendo una estrategia del manejo de la crisis para mantener sus políticas y desacreditar las soluciones promovidas por el movimiento social. Algunas de sus estrategias principales son:

- Crear nuevas justificaciones de sus políticas en las que aparentemente toman en cuenta las críticas del movimiento, pero realmente no conllevan ningún cambio. O desarrollan nuevas políticas que no representan ningún cambio significativo;
- Demonizar al movimiento social e intentar crear un miedo entre la población a las alternativas propuestas. Los poderosos pueden aceptar que sus políticas causen problemas incluso que lleguen a crear problemas graves, pero las justifican con la falsa idea: *no hay alternativas*, intentan convencer a la población de que las alternativas promovidas por el movimiento causan problemas más graves, no funcionan o son utópicas. El objetivo es crear miedo a las alternativas, para que la sociedad, aunque se oponga a la política de los poderosos, sea incapaz de ver alternativas posibles y mejores;
- Engañar al movimiento: los poderosos pueden intentar *negociar* soluciones con el sector más conservador del movimiento u ofrecer posiciones oficiales a miembros del movimiento, para integrar y neutralizar parte del movimiento: *divide et impera*;
- Infiltrar e interrumpir el movimiento: en esta fase los poderosos muchas veces intensifican sus intentos de represión e intentan influir a través de diversos medios en el movimiento. Usando personas infiltradas o agentes provocadores, los poderosos intentan crear desacuerdos dentro del movimiento que lo debilitan, o causan acciones violentas que sirven para desacreditarlo.

Aunque el poder de los privilegiados para mantener sus políticas se está deteriorando, al principio no cambiarán su política significativamente y no cesarán en su intento de seguir controlando la situación. Con el incremento del apoyo al movimiento poco a poco aparecerán desacuerdos dentro del bloque de los poderosos, esto constituirá una oportunidad política para el movimiento.

### El público

Mientras una gran mayoría de la sociedad ahora se opone a las políticas de los poderosos, puede llegar al sesenta por ciento, e incluso en ocasiones a veces setenta y ochenta por ciento, aún así esto no se corresponde con un apoyo a las propuestas 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 a gran parte de la sociedad sobre las alternativas.

### Objetivos

Mientras en este punto, es importante crear y fortalecer la coordinación y las coaliciones del movimiento, el trabajo principal es el trabajo educativo en el ámbito local y regional. Los objetivos principales son:

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

## 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 continuarán con su propaganda sobre el movimiento como un intento fracasado. Las trampas principales son:

- Les activistas están atascados 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 pre-existentes, 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 una parte del movimiento social.

## Ejemplos

En el ejemplo del movimiento contra los transportes nucleares en Alemania, podemos observar el inicio de la fase VI a partir del tercer transporte en marzo de 1997. El movimiento no sólo tuvo un apoyo de una amplia mayoría de la sociedad (más del cuarenta y dos por ciento apoyaron manifestaciones sin bloqueos, y veinte por ciento, acciones con bloqueos), además, por parte de los poderosos resultó muy evidente la adopción de una política en la que primaba el aumento de la represión, así como el intento de evitar la confrontación (sin éxito) con el siguiente envío a Ahaus en lugar de Gorleben.

En el movimiento activista sobre VIH y SIDA, la fase VI también se puede observar a partir de 1993, con el gobierno de Bill Clinton. Gould comenta que “*La campaña de Bill Clinton por la presidencia (...) marcó un momento de una apertura significativa para lesbianas y gays*” [38]. Aunque Clinton incumplió casi todas sus promesas, el movimiento logró un mayor acceso a la opinión pública y fue más escuchado por los poderosos. Los canales establecidos que antes estaban cerrados se abrieron de nuevo, y el sector más *mainstream* y reformista del movimiento tomó de nuevo la iniciativa, esto marginó de nuevo al activismo confrontativo.

En el movimiento por la objeción de conciencia en el Estado español, la fase VI se puede observar en la segunda mitad de los años 1990, con el incremento sustancial de los objetores de conciencia. Al mismo tiempo, los poderosos buscaban *soluciones* para evitar el problema, y aumentaron la represión mediante el cambio del código penal (la *inhabilitación* de los insumisos). Por otro lado, el movimiento, aunque se daba cuenta de su éxito y del inminente fin del servicio militar obligatorio, tenía dificultades adaptarse al nuevo contexto de un apoyo mayoritario, y su estrategia se limitó a *más de lo mismo* (la insumisión en los cuarteles), con poco éxito.

## Crisis

Al final de la fase VI, una gran mayoría de la sociedad no solo se opone de forma general a la política de los poderosos, además muestra un deseo profundo de cambio social. Aparecen las primeras fisuras en el *bando* de los privilegiados relacionadas con las líneas de acción ante el auge del movimiento social y el posicionamiento de la opinión pública.

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente
<p>El movimiento pasa de ser un movimiento de protesta en tiempos de la crisis a un movimiento de la lucha contra los poderosos a largo plazo para que la mayoría del público se oponga a las políticas actuales y considere alternativas positivas.</p> <p>La sociedad adopta mayoritariamente las posiciones del movimiento.</p>	<p><b>Roles:</b> Agente del cambio social                      Ampliar el análisis, pluralismo, formar coaliciones.                      Nuevos grupos, incluyendo grupos mas mainstream, se involucran en un trabajo educativo                      Empleo de los canales establecidos, con algo de éxito.                      Acciones no violentas 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>	<p>Mantener el tema en la agenda social y política</p> <p>Convencer e involucrar a gran partes del público</p> <p>Activistas se comprometen a la lucha al largo plazo</p>	<p>Se desarrolla un nuevo consenso social sobre las alternativas y además los poderosos buscan alternativas.</p>
	<p><b>Los poderosos</b></p>		
	<p>Intentan desacreditar e interrumpir el movimiento                      Demonizan e intentan crear en la opinión pública un miedo a las alternativas.                      Promueven nuevas estrategias y programas.                      Promueven reformas falsas.                      Crean sucesos de crisis para asustar el público.                      Aparecen conflictos dentro de los poderosos.</p>	<p>Organizaciones nacionales y sus empleades dominan el movimiento y debilitan la base.                      Reformistas hacen demasiadas concesiones.                      Pensar que el movimiento está fracasando.                      Estar atascado en la protesta.</p>	
	<p><b>El público</b></p>	<p>Una gran mayoría (entre 60-75%) se opone la política de los poderosos, pero todavía hay dudas sobre las alternativas.                      Poco a poco la opinión pública cambia en favor de las alternativas.                      Contragolpe, se producen reacciones contra el movimiento.</p>	

## Fase VII - Éxito

El éxito real (Fase VII) es un largo proceso y a menudo resulta difícil percibirlo. En el capítulo siguiente exploramos de forma más detallada los mecanismos del éxito que actúan en los movimientos sociales. El movimiento entra en la fase VII cuando una gran mayoría de la sociedad no solo se opone a las políticas de los poderosos, sino que también existe un deseo de cambio claro y expreso, y un apoyo a las alternativas promovidas por el movimiento. 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 todo está cambiando y además de un nuevo apoyo mayoritario a las alternativas del movimiento, aparecen desacuerdos importantes entre los poderosos. Mediante 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 lograr éxito. Las acciones masivas del movimiento tienen un efecto perturbador en el orden establecido y aparecen sectores críticos entre los poderosos, estos comienzan a valorar la idea de que puede llegar a ser más peligroso continuar con su política que rendirse. En el caso de un enfrentamiento dramático es muy evidente que el cambio social es el resultado de la lucha social que ha sostenido el movimiento. Por eso, los privilegiados más inteligentes evitarán este escenario.
- *Un enfrentamiento silencioso:* Los poderosos empiezan a reconocer entre sí que no es posible continuar con sus políticas y desarrollan nuevas líneas que incorporan hasta cierto grado las demandas del movimiento, pero las presentan como propias, no aceptarán públicamente la victoria del movimiento. Los medios de comunicación presentan la nueva política como política de los poderosos y no como un éxito del movimiento social. Los principales mecanismos causales en este caso son la preferencia pública en combinación con oportunidades políticas como la inestabilidad de preferencias electorales y un desacuerdo dentro del frente constituido por 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 forzadas por sentencias de las cortes judiciales.

El movimiento está generando las condiciones necesarias para ganar, pero el éxito no está garantizado hasta la implementación de los cambios exigidos. La fase VII es la fase de la lucha en la que los poderosos han tomado conciencia del poder del movimiento social y empiezan a padecer los efectos de subestimar esta lucha legítima. Aquí el grado del éxito depende mucho de las estrategias adoptadas por el movimiento y su capacidad para conducir este conflicto.

## El Movimiento

La tarea del movimiento no es sólo lograr que se cumplan sus exigencias, sino también un cambio de paradigma, una nueva manera de pensar. El movimiento en este momento incluye los cuatro roles y está conformado por diversas coordinadoras y coaliciones de organizaciones. La participación es amplia y genera un costo real a los poderosos, costo social, político, incluso podemos identificar en esta fase un claro costo económico en caso de huelgas, boicot u 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 que en la fase del despegue, aunque a un nivel más amplio y avanzado. Para obtener éxito, el movimiento tiene que dismantlar los pilares de apoyo de los poderosos y causar una perturbación masiva, que ponga en riesgo las fortalezas de los poderosos. Esto puede llegar en algunos casos a una situación revolucionaria que genere tal inestabilidad que llegue a derrocar un 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 e implementar las demandas del movimiento.

En la atrición prolongada, el movimiento social emplea de nuevo los canales establecidos – la vía jurídica, electoral, peticiones, consultas del gobierno, etc – para, poco a poco, lograr cambios. Además, unes expertes



con posiciones próximas al movimiento entran en las instituciones de poder, las administraciones del Estado, las empresas, etc, y promueven políticas más adecuadas desde el interior del sistema.

En los dos últimos escenarios el papel del movimiento es menos visible. El trabajo se traslada a las organizaciones profesionales de oposición y al interior de las instituciones.

## Los poderosos

Los poderosos no quieren cambiar su política, pero el precio social, político, y económico está aumentando. Este nuevo escenario fuerza desacuerdos entre los poderosos sobre cómo responder a las demandas del movimiento. Las estrategias de los poderosos dependen del arquetipo del enfrentamiento final:

En el enfrentamiento dramático, los poderosos pretenderán continuar con su política, los desacuerdos internos entre los distintos bloques de poderosos aumentan, el sector más progresista llegará a reconocer que continuar con las mismas políticas resulta más costoso que rendirse y abandonarlas. Si hablamos de una situación revolucionaria, el mayor peligro consiste en un enrocamiento de los poderosos más duros, estos incrementarán la represión violenta hacia el movimiento para destruirlo.

En el enfrentamiento silencioso los poderosos reconocen que no pueden continuar su política, desarrollarán estrategias para presentar las nuevas políticas como las suyas.

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

## El público

Una gran mayoría del público desea un cambio. Ahora, el público está listo para cambiar su preferencia electoral, participar en actividades del movimiento en el ámbito local apoyando las alternativas propuestas. En el escenario del enfrentamiento dramático (o revolucionario) la participación del público en las campañas de acciones directas no violentas o de desobediencia civil es más amplia que en la fase IV.

Los ciudadanos han abandonado el miedo al cambio y sienten repugnancia hacia las violaciones de sus valores centrales por parte de los poderosos y sus políticas. El deseo de cambio por parte de un gran sector de la población es genuino y apoyan o se involucran en diversas actividades del movimiento social.

## Objetivos:

Los objetivos principales del movimiento son:

- desarrollar e implementar una estrategia de 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 que impliquen un cambio social en relación a otros problemas relacionados;
- convencer a los activistas y el público general sobre la necesidad de un cambio fundamental del paradigma que ha causado el problema.

## Trampas:

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

- no reconocer las señales de un enfrentamiento final y las tácticas usadas por los poderosos;
- reticencias a proclamar que el movimiento está ganando por miedo a que el apoyo de la sociedad disminuya;

- no reclamar el éxito porque el sufrimiento que ha generado la injusticia aún está presente y existen otros problemas en la sociedad;
- hacer demasiadas concesiones en temas claves del problema, para lograr un éxito;
- conseguir reformas importantes sin lograr un cambio del paradigma.

## Ejemplos

En el movimiento por la objeción de conciencia en el Estado español, el éxito resultó bastante obvio, el fin del servicio militar obligatorio llegó por los problemas causados por el movimiento, tanto los problemas de reclutamiento militar, así como el rechazo amplio de la población, sobre todo la población joven, a cumplir con este deber impuesto por el Estado.

En el caso del movimiento antinuclear de Alemania, el éxito fue mucho más lento, y el conflicto entre los poderosos y el movimiento continuó durante décadas bajo el modelo de atrición prolongada. Aunque todavía siguen operativas algunas centrales nucleares en Alemania, el cambio radical de la política energética del gobierno de Merkel tras la catástrofe de Fukushima hace evidente el éxito del movimiento: Merkel se vio forzada a cambiar su curso ciento ochenta grados después de este nuevo suceso desencadenante por la fuerza del movimiento.

En relación al movimiento activista sobre VIH y SIDA es difícil hablar realmente de un éxito si tomamos en cuenta el doloroso proceso en el que tantas vidas se perdieron por la dejadez y la ineptitud de las políticas impulsadas por los privilegiados. Aunque el movimiento logró en alto grado mucho de lo que estaba a su alcance: cambios sociales y políticos importantes para cientos de miles de personas. Estos éxitos llegaron demasiado tarde. No obstante, los cambios de actitud en relación con personas LGBTIQ en los EE.UU. durante la última década pueden ser considerados otros éxitos propios del movimiento de los años 1980/90, no podrían haber sido posibles sin estas movilizaciones.

## Crisis

Aunque el movimiento ha logrado un éxito importante, todavía falta mucho para un cambio del paradigma, es necesario permanecer vigilantes y proteger los éxitos de un contraataque de los poderosos mientras se produce una bajada de la movilización.

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente
<p>Es un proceso largo, no un evento. La tarea es la lucha sobre qué tipo de cambios deben adoptarse. Existe un deseo fuerte en la sociedad de cambio.</p> <p>Para los poderosos, persistir en su política conlleva un costo mayor que cambiarla.</p> <p>Nuevos sucesos percutores se traducen en grandes movilizaciones</p>	<p><b>Roles:</b> Agente del cambio social y reformista</p> <p>Conducir una lucha exitosa por el cambio social con un apoyo mayoritario y amplio. Confrontar la políticas de los poderosos cuando es necesario.</p> <p>No aceptar reformas menores ni alternativas falsas.</p> <p>Promover alternativas así como un cambio de paradigma.</p>	<p>El movimiento logró un éxito importante.</p> <p>El movimiento obtiene cambios importantes que incluyen un cambio del paradigma.</p> <p>Reconocer el éxito del movimiento.</p> <p>Crear y fortalecer organizaciones del movimiento para lograr otros objetivos de sub-movimientos.</p> <p>Empoderamiento de activistas para continuar la lucha.</p>	<p>El movimiento tiene un éxito por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una confrontación fuerte y final.</li> <li>• La adopción de las demandas como propias por los poderosos.</li> <li>• Un proceso largo de atrición.</li> </ul>
	<p><b>Los poderosos</b></p>		
	<p>Los desacuerdos dentro del bloque de los poderosos resulta en un aislamiento de los poderosos más duros. Los poderosos intentan sus últimas tácticas, antes de reconocer que cambiarán su política: a) por sí mismo, o b) por la erosión total de sus pilares de apoyo y la presión de la sociedad.</p>	<p>Aceptar concesiones demasiado menor y temprano.</p> <p>Lograr reformas menores, y no un cambio social.</p> <p>Les activistas no reconocen el éxito de su movimiento porque los poderosos reclaman los cambios como suyos.</p>	
	<p style="text-align: center;"><b>El público</b></p> <p>El deseo de un cambio es más grande que el miedo a las alternativas.</p> <p>La mayoría no confía en las justificaciones de los poderosos y en la demonización del movimiento.</p>	<p>El proceso de la lucha final muchas veces no es muy visible.</p>	

## Fase VIII - Consolidación del éxito y abordar nuevas luchas

Tras el éxito de la movilización, bien por lucha confrontativa o por un debilitamiento a largo plazo de los poderosos, el movimiento necesita que sus propuestas sean implementadas. La consolidación del éxito y abordar nuevas luchas (Fase VIII) son ahora las nuevas tareas del movimiento. Además, lograr el éxito en esta lucha concreta sólo es un paso en el camino hacia una sociedad más justa, sostenible, y más democrática.

### El Movimiento

El éxito del movimiento ofrece la oportunidad de avanzar más y demandar más cambios relacionados con problemas similares. Sobre todo, es necesario entender que el objetivo de esta lucha social no solo es obtener una reforma, es preciso que el resultado lleve aparejado un cambio social fundamental y un *nuevo pensamiento*, un cambio del paradigma.

El movimiento tiene que:

- Implementar y expandir el éxito: Es muy importante hacer un seguimiento de las políticas de los poderosos. Aunque públicamente han cambiado tanto la política como su discurso, muchas veces intentan eludir sus compromisos o evitan la implementación del nuevo marco legal, etc. En esta fase el movimiento social es preciso que esté vigilante e intervenga cuando detecte intentos de los privilegiados de no implementar los cambios.
- Es preciso tener cuidado de un posible contragolpe: especialmente en éxitos obtenidos principalmente por el mecanismo de perturbación ya que resultan difíciles de consolidar: cuando baja la movilización los poderosos intentan tomar de nuevo el control y deshacer los logros sociales.
- Continuar la lucha: la energía y el ímpetu que se desarrollan con el éxito y la movilización del movimiento se puede utilizar para avanzar la lucha y trasladar la energía a nuevos movimientos o sub-movimientos con el propósito de obtener más éxitos. El objetivo principal es la lucha por una sociedad más democrática y más justa: éste es un cambio social fundamental.

### Los poderosos

Aunque los poderosos públicamente han modificado su argumentación y, en teoría, su política, y con toda probabilidad reclaman la nueva política como propia para no *acreditar* el éxito del movimiento, esto no significa un cambio honesto de sus intereses y opiniones. Es muy probable que intenten impedir la implementación de las nuevas políticas a través de argucias administrativas y/o pretender un contragolpe en un momento oportuno.

### El público

El público 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 consecuencia del éxito del movimiento.

### Objetivos

Los objetivos principales del movimiento son:

- Reconocer el éxito y el papel del movimiento así como celebrar ambos;
- seguimiento a la implementación por los poderosos de los éxitos obtenidos;
- vigilar posibles 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, así como un cambio social real.

## Trampas

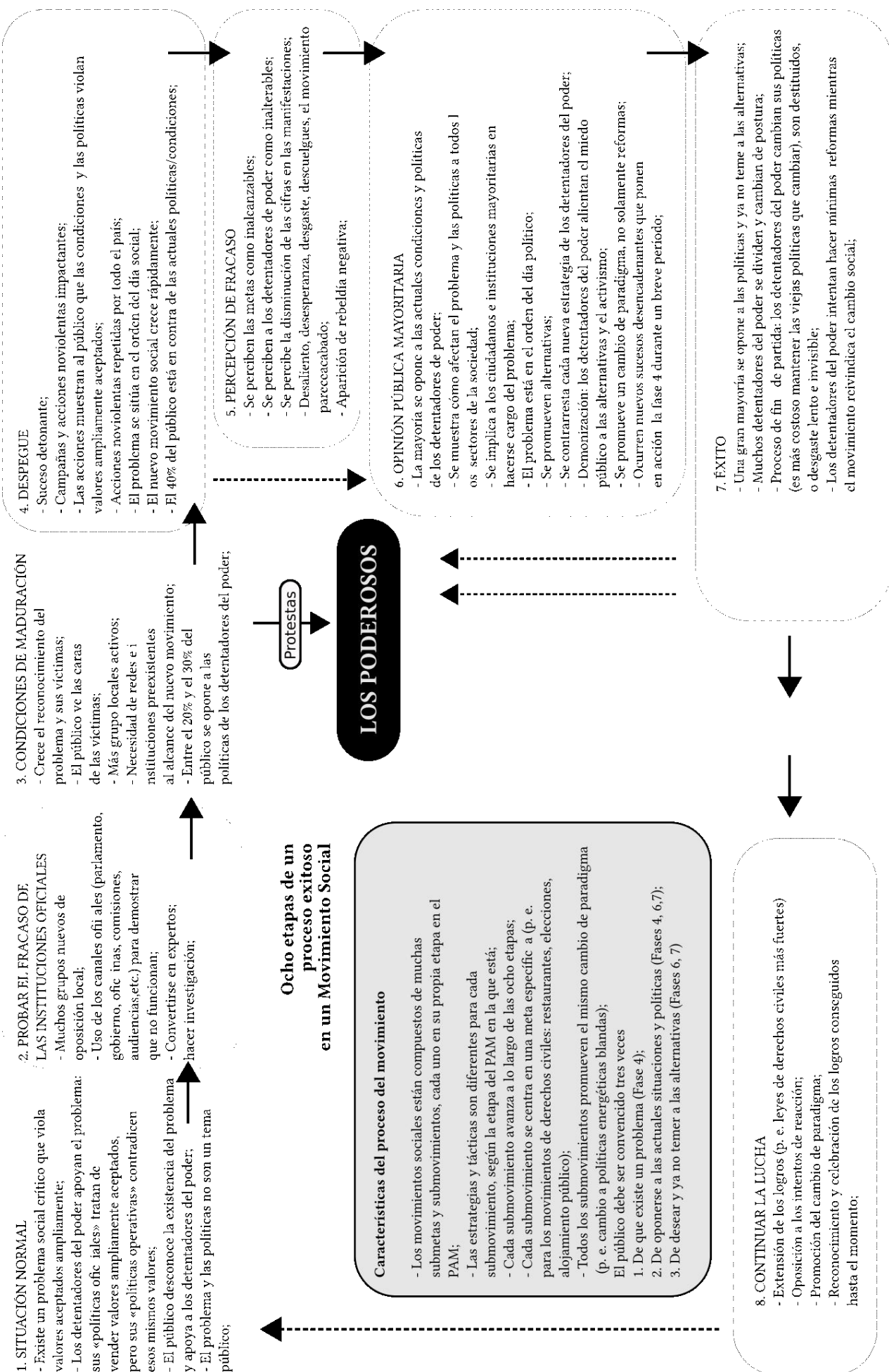
Las trampas principales son:

- Pensar que ya no es necesario continuar con la acción crítica y constructiva del movimiento social antes de la implementación del éxito
- No vigilar posibles contragolpes
- Permitir que los poderosos reclamen el éxito como propio.
- Aceptar concesiones menores y no trabajar por un cambio del paradigma.

## Crisis

Aunque muchos activistas abandonan el movimiento o se trasladan a otros movimientos en fases distintas, esta fase no termina hasta que los éxitos son implementados y el riesgo del contragolpe disminuye a un nivel asumible.

Descripción	Movimiento	Objetivos	Crisis: condiciones para avanzar a la fase siguiente
<p>El movimiento tiene que proteger los éxitos y protegerse de un contragolpe.</p> <p>El movimiento traslada su enfoque a otros objetivos y sub-movimientos</p> <p>El trabajo a largo plazo es lograr un cambio del paradigma.</p>	<p>Roles: Reformista.</p> <p>Implementar y aumentar los éxitos del movimiento.</p> <p>Minimizar las consecuencias negativas de contragolpes.</p> <p>Trabajar sobre otros objetivos en otras fases de los sub-movimientos.</p>	<p>Guardar y expandir el éxito.</p> <p>Continuar la lucha promoviendo otros conflictos y un cambio del paradigma.</p> <p>Reconocer y celebrar el éxito.</p> <p>Crear y fortalecer organizaciones de la base del movimiento para otras luchas.</p>	<p>Mientras muchos activistas se trasladan a otros movimientos, el trabajo de la implementación y proteger el éxito continúa indefinidamente.</p> <p>El impacto del movimiento en la sociedad permanece y es mucho más amplio que solo el éxito en relación con el problema concreto.</p>
	<b>Los poderosos</b>		
	<p>Adoptan las nuevas políticas y condiciones.</p> <p>Reclaman el éxito del movimiento como propio.</p> <p>Intentan contragolpes o impiden la implementación de las medidas correctoras del conflicto a través de la vía administrativa.</p>	<b>Trampas</b>	
	<p>Adopta un nuevo consenso social y el nuevo status quo.</p> <p>Los nuevos pensamientos y expectativas del público tienen un impacto en los movimientos del futuro.</p>	<p>Lograr solo reformas menores.</p> <p>Fracaso en el papel de guardar de contragolpes.</p> <p>La gente se desactiva porque piensa su apoyo ya no es necesario.</p>	



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



## 2.2.3 Los cuatro roles activistas

Los activistas pueden asumir una gran variedad de tareas en las ocho fases de un movimiento social. Las actitudes y las capacidades de cada activista los diferencian unos de otros, a simple vista, y reconocibles por todos, podemos identificar cuatro clases principales de activistas. Es necesario aprovechar el potencial de cada rol (y cada persona) para que el movimiento tenga éxito. Obviamente, los cuatro roles activistas son un esquema simplista, es una herramienta que emplearemos para identificar aspectos fundamentales en el análisis y diseño de nuestro movimiento. Aquí representa cuatro roles idealizados y cada rol puede actuar 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 cada etapa de la movilización. Esta diversidad y complementariedad de los roles es una razón importante para desarrollar coaliciones o alianzas formales o informales (véase también: Alianzas, coaliciones, redes), para lograr que todos los roles actúen de forma coordinada, intercambien sus perspectivas y aprendan de otros roles.

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

### Rebelde

El **rebelde** es la clase de activista que mucha gente identifica con los movimientos sociales. Los rebeldes son los que dicen *no* a las violaciones de los valores centrales de una sociedad, y no solo lo denuncian, sino que personifican la problemática concreta mediante sus acciones directas no violentas, ponen sus cuerpos en la *línea de batalla*. Los rebeldes muchas veces rechazan los canales establecidos por el sistema y promueven el uso de acciones creativas fuera de los canales establecidos.

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

No obstante, los rebeldes pueden llegar a ser ineficaces al identificarse como una voz solitaria en los márgenes de la sociedad, adoptando el papel de militantes radicales. En este caso, sus tácticas cada vez más *radicales* ponen en riesgo el progreso del movimiento, y no están relacionadas con estrategias realistas. Este riesgo es especialmente alto durante la fase V, una sensación de fracaso, que especialmente existe dentro de los rebeldes. Se sienten víctimas del sistema, el resultado de esta sensación de *víctimas* les pueden llevar a actuar desde su rabia y, es muy probable, que desarrollen una actitud sentenciosa y dogmática, que combinado con un sentimiento de falta de poder, aleja cualquier oportunidad del éxito.

Los rebeldes son importantes en las fases III y IV, y tras cada nuevo suceso desencadenante, pero por lo general se marcharán 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, los rebeldes de nuevo tendrán un papel clave en las estrategias de perturbación.

## Reformista

Le **reformista** a menudo es infravalorado en los movimientos, y muchos activistas no les perciben como aliadas dentro del movimiento, porque su horizonte es reformar el sistema no cambiarlo, no transformarlo. Normalmente podemos encontrar reformistas en las organizaciones profesionales de oposición, en las ONG o en organizaciones dedicadas a labores de cabildeo (lobbying). Además, dentro de las profesiones de abogados, de trabajo social, y educativas existen muchos reformistas próximos al movimiento que se integrarán en él de muchas formas. Podemos encontrar también a profesionales del ámbito en conflicto dentro de este rol.

De forma eficaz les reformistas tienen un papel clave en determinadas fases del movimiento:

- demuestran el fracaso de los canales *habituales y legales* 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.

Sin embargo, de forma ineficaz les 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 oposición u ONG existe el riesgo que se identifiquen más con los poderosos que con la base del movimiento (un riesgo que tiene calado especialmente en organizaciones de cabildeo (lobbying), que debido al trato cotidiano con los poderes tiende a replicar las categorías de los poderosos para convencerlos, con el evidente riesgo de empezar a creer en estas categorías). Muchas veces les reformistas dependen, debido a su trabajo, de las subvenciones del Estado o de grandes fundaciones extranjeras, esto puede impedir que su trabajo resulte realmente eficaz dentro del movimiento. Otro riesgo de cualquier organización es asumir que el mantenimiento de la organización es más importante que el éxito del movimiento, esto puede causar graves conflictos internos, fomentar la ineficacia y poner en peligro los objetivos generales del movimiento social.

### ¿Reformistas ineficaces?

El movimiento LGBT en España – y más general en el mundo occidental – ha obtenido una serie de grandes éxitos: la despenalización de las relaciones homosexuales, el matrimonio entre personas del mismo sexo y el acceso a las Fuerzas Armadas para personas LGBT. ¿O no son tales éxitos?

Realmente depende mucho de nuestro punto de vista. Es cierto que la despenalización es un éxito importante del que se benefician todas las personas LGBT. Pero desde una perspectiva más radical, antipatriarcal y de liberación, es decir, de un cambio fundamental del sistema de género y la política de sexualidades, se pueden cuestionar algunos de los éxitos del movimiento LGBT.

¿Los éxitos obtenidos por el movimiento LGBT, especialmente el matrimonio igualitario y el acceso a las FF.AA., sirven para un cambio del paradigma del sistema patriarcal y hetero-normativo? Realmente los veo como “reformas menores” que pueden ser aceptables para los poderes porque no cambian fundamentalmente el sistema, solo incluyen a un grupo de personas dentro de los colectivos que tienen acceso a unos beneficios que el sistema ofrece a quienes aceptan sus normas y *lo normal y aceptable* [39]. Desde este punto de vista, las organizaciones *mainstream* LGBT no han promovido un *cambio de paradigma* y por eso se puede argumentar que han asumido el rol del reformista de forma ineficaz.

## Ciudadane

El punto de partida estratégico n° 2 indica que los movimientos sociales están en el centro de la sociedad. Además, el punto n° 5 dice que el objetivo principal del movimiento es el respaldo de le ciudadane ordinarie, que da poder mediante el consentimiento a los que lo detentan. Así, los ciudadanos tienen un papel fundamental dentro de cualquier movimiento. Bill Moyer dice: “Una clave para el éxito del movimiento es ganar la mayoría de la opinión pública. Para hacerlo, les activistas y las organizaciones tienen que ser percibidos como 'buenos ciudadanos'.” [40]

Los ciudadanos eficaces garantizan que el movimiento:

- está fundado fuertemente en el centro de la sociedad;
- está legitimado como representante de la justicia social y de los valores centrales de la sociedad;
- está (algo) protegido del descrédito de los poderosos.

Los ciudadanos ineficaces todavía creen en los postulados de los poderosos según los cuales ellos actúan para el bienestar común y representan los valores de la sociedad. También son ineficaces (desde el punto de vista del movimiento) los ciudadanos que practican y promueven una obediencia ciega a las leyes y los poderes como un deber o una cuestión moral, ya que perpetúan las estructuras de sometimiento.

La falta de ciudadanos en un movimiento es una deficiencia grave. Por ejemplo, sin los ciudadanos es poco probable que el movimiento pueda avanzar desde la fase I hasta la fase III – los ciudadanos y los reformistas tienen un papel clave en fase II [41]. Además es impensable que el movimiento llegue a la fase VI, convencer a la mayoría, sin su presencia. Los ciudadanos representan la mayoría de la sociedad, lo cual no significa que no puedan cambiar sus posiciones. Al contrario: el ciudadano es un rol incardinado en un contexto, no una perspectiva política.

## Agente de cambio social

Le *agente de cambio social* el cuarto rol, en cierta manera, es el rol clave de cualquier movimiento. Mientras los rebeldes representan el aspecto que según la opinión generalizada representa el ideal de le activista en un movimiento social y los reformistas hacen el trabajo *sucio* de la interlocución con los poderosos y el sistema, los agentes de cambio social tienen un rol menos visible, sin embargo, clave.

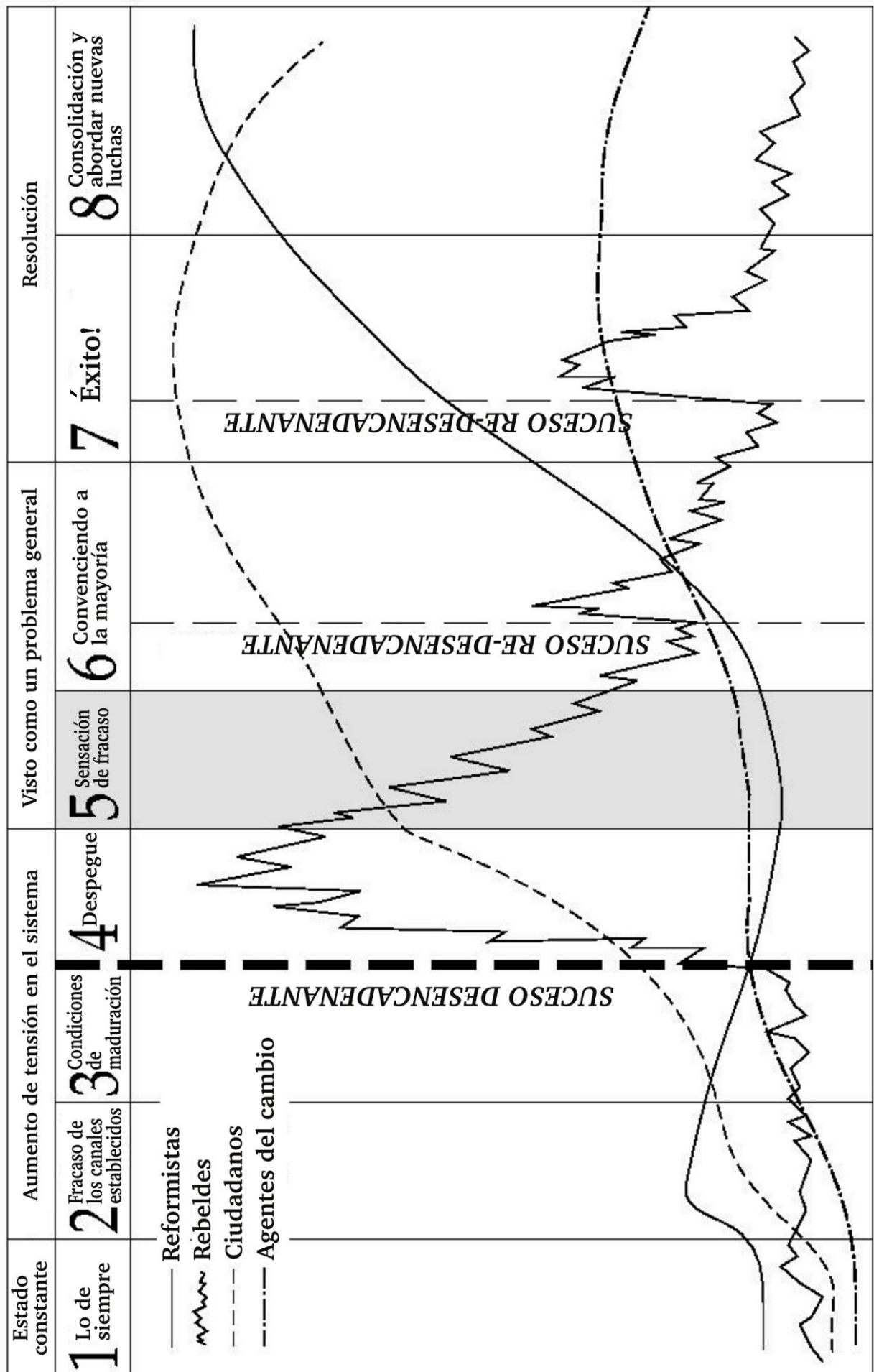
Los agentes de cambio social dan forma a las nuevas organizaciones y redes del movimiento, desarrollan estrategias y crean alianzas y coaliciones. Pero sobre todo, los agentes de cambio adoptan una perspectiva en la que el empoderamiento y la educación son fundamentales. Entienden que el desarrollo de las nuevas formas de participación en el movimiento, sus organizaciones y una democracia real en la sociedad son los temas fundamentales en cualquier movimiento. Mientras los rebeldes muchas veces se limitan a decir *no* y los reformistas mantienen demasiada cercanía con los poderosos, con el riesgo que conlleva promover y aceptar reformas menores; los agentes de cambio social invitan a realizar un cambio de paradigma en la sociedad y ofrecen medios para indagar soluciones alternativas.

No obstante, los agentes del cambio social también pueden ser ineficaces al promover visiones utópicas o defender un único enfoque, pensando que son los únicos que saben qué hacer y cómo hacer avanzar al movimiento. Tienden a ignorar las necesidades personales del resto de los activistas.

Es normal que entre los cuatro roles existan ciertas tensiones y conflictos. Los conflictos no son negativos por sí mismos. Realmente, un movimiento, una sociedad o una persona no puede avanzar en su pensamiento y desarrollo sin conflictos. Lo importante en el contexto de un movimiento social es manejar los conflictos de una manera constructiva, tomando la solidaridad como base y teniendo en mente que todos trabajamos por el éxito del movimiento social del que formamos parte.

El concepto de los cuatro roles nos pueden ayudar a entender los distintos papeles que interpretamos en el mismo movimiento. De esta forma, llegaremos a desarrollar la tolerancia necesaria para tratar nuestros conflictos de forma constructiva. Es importante que debatamos, incluso que afrontemos los más difíciles conflictos dentro de nuestros movimientos. Pero deberíamos tener presente que nuestros oponentes no son el resto de roles, ni siquiera cuando asumen su forma ineficaz, no olvidemos que somos aliados, iguales, con un propósito común: acabar con la injusticia social.

<b>Los cuatro roles del activismo</b> según Bill Moyer: Plan de Acción de Movimientos			
<p><b>ineficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanos inocentes: cree en las “políticas oficiales”. Todavía no reconocen que los poderosos y las instituciones sirven a los intereses especiales de las élites en detrimento de las minorías con menos poder o del bienestar común.</li> <li>- o -</li> <li>• Super-patriotas: obediencia ciega a los poderes y al país.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>eficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve valores, principios, símbolos positivos como la democracia, la libertad, la justicia, la noviolencia.</li> <li>• Ciudadana normal.</li> <li>• Centrada en las raíces de la sociedad.</li> <li>• Lleva la carga de ser “forastero” o “caótico”.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Ciudadane</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>eficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa el sistema, las instituciones oficiales como tribunales, parlamentos, consejos locales, corporaciones para que se adopten los objetivos de los movimientos como leyes, normas o convención.</li> <li>• Usa una variedad de métodos: lobbying, procesos jurídicos, referendos, manifestaciones oficiales, candidaturas políticas, etc.</li> <li>• Organizaciones profesionales de la oposición (OPOs) son los agentes principales del movimiento.</li> <li>• Perro guardián: seguimiento de éxitos para asegurar y expandir el éxito y proteger al contragolpe.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Reformista</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ineficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Políticas realistas”: Promueve reformas menores que podrían ser mas aceptable para los poderes.</li> <li>• Limitaciones de las OPO: patriarcales, liderazgo y estructura jerárquica de la organización; necesidades de 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.</li> <li>• Cooptación: les empleados de las OPO se identifican mas con los poderes oficiales que con la base del movimiento.</li> <li>• No promueven un cambio de paradigma.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En contra de valores compartidos mayoritariamente, cualquier autoridad, organización, reglas y estructuras.</li> <li>• Identidad de sí mismo como militante radical, la voz soltera al margen de la sociedad.</li> <li>• Cualquier media necesaria: especialmente tácticas perturbadoras, daños a propiedades y violencia en contra de personas cuando sea <i>necesario</i>.</li> <li>• Tácticas sin estrategias realistas.</li> <li>• Aislade de la base de la mayoría del movimiento.</li> <li>• Actitud de la víctima: rabiose, agresive, sentencioso, dogmático, sin poder ...</li> <li>• <i>Políticamente correcto</i>, verdad absoluta, superioridad moral.</li> <li>• Estridente: actúa por fuertes emociones, necesidades y libertades personales, independiente de las necesidades del movimiento.</li> </ul> <p><b>ineficaz</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Rebelde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protesta: Dice “NO!” a violaciones de valores positivos y democráticos.</li> <li>• Acción directa noviolenta y actitud noviolenta, incluida la desobediencia civil.</li> <li>• Propósito: poderes y instituciones oficiales.</li> <li>• Coloca los problemas y las políticas bajo la luz pública y la agenda.</li> <li>• Interesante, valiente, arriesgado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Agente del cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder de la gente: Educar, convencer, involucrar la mayoría de las ciudadanas normales y de la sociedad en el proceso del cambio social.</li> <li>• Organizaciones, redes, y activistas de la masa y de la base.</li> <li>• Coloca los problemas en la agenda política.</li> <li>• Promueve estrategias y tácticas para comenzar un movimiento social a largo plazo.</li> <li>• Papel educativo: empodera la base.</li> <li>• Crea organizaciones permanentes y apoya a las activistas.</li> <li>• Promueve alternativas y un cambio del paradigma.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>eficaz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utópico: Promueve visiones de la perfección o vive alternativas aislado de la lucha practica y social.</li> <li>• Promueve solo reformas menores.</li> <li>• Liderazgo del movimiento y estructuras patriarcales en las organizaciones, jerarquía opresiva.</li> <li>• Visión de túnel: promueve una única estrategia mientras se opone a que el resto implementas otras.</li> <li>• Ignora los problemas y las necesidades personales de las activistas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ineficaz</b></p>





## Notas

- [1] 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/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art\\_id=335](http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=335)
- [2] Bill Moyer: *The Practical Strategist*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1990
- [3] Saul Alinsky: *Tratado para radicales*. Manual para revolucionarios pragmáticos, Traficantes de Sueños, Madrid, 2012
- [4] Bill Moyer et al: *Doing Democracy*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001
- [5] 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/>
- [6] Saul Alinsky: *Reveille for Radicals*. University of Chicago Press, 1946
- [7] Si Kahn: *How People Get Power*. NASW Press, Washington DC, 1994
- [8] Bill Moyer: *Movement Action Plan. A Strategic Framework Describing The Eight Stages of Successful Social Movements*, Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1987
- [9] Bill Moyer et al: *Doing Democracy*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001
- [10] Bill Moyer: *The Practical Strategist*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1990
- [11] Saul Alinsky: *Tratado para radicales*. Traficantes de Sueños, Madrid, 2012
- [12] 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
- [13] 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
- [14] 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
- [15] 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>
- [16] 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
- [17] Felix Kolb: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements*. Campus, Frankfurt, 2007
- [18] Chenoweth, Erica y Stephan, Maria: *Why Civil Resistance Works. The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. Columbia University Press, 2011
- [19] Bart de Ligt: *The Conquest of Violence: An Essay on War and Revolution*, London, Pluto Press, 1989
- [20] Johan Galtung: *Violencia cultural*, En: *Documentos de trabajo Gernika Gogoratuz*, no 14, Gernika Gogoratuz, 2003
- [21] 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").
- [22] Diana Francis: *From Pacification to Peacebuilding. A Call to Global Transformation*. Pluto Press, London, 2010
- [23] Doug McAdam, Sidney Tarrow, Charles Tilly, 2005
- [24] 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](http://www.cdc.gov/hiv/pdf/statistics_2000_HIV_Surveillance_Report_vol_12_no2.pdf) (acceso al 19 de agosto de 2014)
- [25] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009
- [26] Doug McAdam, Sidney Tarrow, Charles Tilly, 2005
- [27] Doug McAdam, Sidney Tarrow, Charles Tilly, 2005
- [28] Doug McAdam, Sidney Tarrow, Charles Tilly, 2005
- [29] Doug McAdam, Sidney Tarrow, Charles Tilly, 2005
- [30] Doug McAdam, Sidney Tarrow, Charles Tilly, 2005
- [31] 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](http://www.bilerico.com/2011/06/larry_kramers_historic_essay_aids_at_30.php) (acceso al 22 de junio de 2014)
- [32] 15Mpedia: *Lista de acampadas*, [http://wiki.15m.cc/wiki/Lista\\_de\\_acampadas#Espa.C3.B1a](http://wiki.15m.cc/wiki/Lista_de_acampadas#Espa.C3.B1a), acceso al 17 de julio de 2014
- [33] Edward Walsh: *Resource Mobilization and Citizen Protest in Communities Around Three Mile Island*. En: *Social Problems*, Vol 29, 1981, p1-21
- [34] 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
- [35] Bill Moyer: *Doing Democracy*. New Society Publishers, Gabriola Island, 2001
- [36] 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)
- [37] Devashree Gupta: The Power of Incremental Outcomes: How Small Victories and Defeats Affect Social Movement Organizations. En: *Mobilization* 14 (4) 417-432, 2009
- [38] Deborah B. Gould: *Moving Politics. Emotion and ACT UP's Fight Against AIDS*. University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2009
- [39] Andreas Speck: *Queer, antimilitarismo, y no violencia*, 2014
- [40] Bill Moyer: *The Practical Strategist*. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1990
- [41] Michael Friedrich y Andreas Speck: Teststrecke Papenburg. Von der Unmöglichkeit, eine Bewegung zu erzwingen. En: *graswurzelrevolution* n° 198, mayo de 1995



## 2.3 Los cinco mecanismos causales del cambio social

Mientras el Plan de Acción de Movimientos (PAM) nos ofrece una visión del movimiento a largo plazo, no nos dice mucho sobre qué mecanismos tiene que activar un movimiento para lograr a sus objetivos. Obtener el apoyo de la mayoría de los ciudadanos de un país muchas veces no es suficiente, como hemos visto en reiteradas ocasiones. 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 múltiples factores.

Felix Kolb, activista e investigador de movimientos sociales alemán, ha investigado varios movimientos sociales para analizar qué mecanismos se han activado para lograr al éxito, para obtener un impacto significativo o cierto grado de incidencia política. Ha logrado identificar cinco mecanismos de éxito, de los que deben activarse varios conjuntamente para favorecer un logro transformador. Estos cinco *mecanismos causales del cambio social* son [1]:

### El mecanismo de la perturbación

El mecanismo de la perturbación, acciones perturbadoras masivas y prolongadas que contribuyen a un sentimiento de una crisis política, sin duda, tiene un papel importante. Este mecanismo no se refiere a movilizaciones legales, a grandes manifestaciones, sino a acciones al margen o, incluso, fuera de la ley, acciones masivas de la desobediencia civil, ocupaciones, boicot masivo y prolongado (como el boicot del transporte público de Montgomery en EE.UU.), incluso, si es necesario, 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, las marchas y los piquetes son armas sociales; son formas de llamadas de atención a la sociedad basadas en la suposición de que la sociedad tiene una conciencia y actuará en cuanto se le señale una injusticia.*” [2]

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 coincidió en fin de semana. Nadie tuvo que perder un día de trabajo. Las protestas de vacaciones no paran las guerras*” [3].

Es importante entender en qué consiste el mecanismo de la perturbación. Aunque muchas acciones no violentas, manifestaciones masivas o acciones directas como bloqueos, causan una cierta perturbación, para desencadenar el mecanismo de la perturbación necesitamos algo más. Una huelga siempre causa una perturbación del negocio, pero una huelga limitada de un día con toda probabilidad no será capaz de activar por sí misma el mecanismo de perturbación. El poder político de la perturbación viene de su capacidad de cebrar el funcionamiento normal de las instituciones políticas y/o de un(os) negocios, y crear un sentimiento de crisis. Por eso, Kolb dice que es difícil movilizar y además mantener la resistencia masiva necesaria para el uso de este mecanismo [4].

A pesar de las dificultades, los movimientos sociales muchas veces utilizan el mecanismo de perturbación con éxito. El movimiento por los derechos civiles de la población afroamericana en los Estados Unidos, aunque continuamente se hablaba del *amor del enemigo*, empleó este mecanismo en varias ocasiones, un ejemplo entre muchos: el boicot del transporte público de Montgomery o la campaña de Birmingham. Esta campaña contra la segregación en Birmingham, Alabama, consistió en una serie de acciones de boicot que disminuyeron el volumen de negocio de muchos comercios hasta el 40%, seguido por una campaña

confrontativa de sentadas en cafeterías blancas, bibliotecas públicas, así como de acciones de plegaria en iglesias blancas en las que se colaban los activistas afroamericanos. Durante la campaña detuvieron a más de 2500 personas, incluyendo Martin Luther King Jr, su famosa *Carta desde la cárcel de Birmingham* [5] fue escrita durante este arresto. No quedó ni un solo espacio libre en las cárceles de la ciudad. “*Durante dos años el presidente Kennedy había intentado tratar cada crisis racial de manera ad hoc. Birmingham finalmente le convenció de que, la crisis volvería a ocurrir tan frecuentemente y con tal magnitud que el gobierno federal, si no adoptaba una política más radical, sería desbordado por los acontecimientos.*” [6]

Este mecanismo también fue usado por los movimientos contra la energía nuclear en Francia y Alemania, aunque con resultados distintos. Mientras en Francia el movimiento fracasó al intentar activarlo, el movimiento de Alemania pudo obtener diversos éxitos al ponerlo en marcha. Kolb dice que el mecanismo no se puede activar sin la presencia, o creación, por parte del movimiento social de ciertas oportunidades políticas [7].

Las perturbaciones que resultan de las acciones no violentas gozan de mayor capacidad para activar este mecanismo, por varias razones:

- la no violencia permite mayor participación de la población en diversos niveles. Esto facilita la posibilidad de ampliar y mantener la movilización necesaria para causar realmente una perturbación y romper el funcionamiento normal del sistema (véase también 2.2.1 Puntos de Partida Estratégicos);
- la no violencia posee un prestigio social tácito que permite argumentar al movimiento desde una perspectiva muy distinta y más atractiva para gran parte de la sociedad, la narrativa del movimiento se ve subrayada por los métodos no violentos y atrae continuamente a más adeptos y, en paralelo, aísla al poder y sus medios violentos.
- la no violencia, al no amenazar la vida y la dignidad de los oponentes, tiene una mayor capacidad para causar y/o fortalecer conflictos dentro del bloque de poder, e influir en sus cálculos de beneficios y costes de su política. La creación y ampliación de conflictos en la parcela de los privilegiados es un factor clave para utilizar el mecanismo de la perturbación exitosamente.

Pero este mecanismo tiene sus limitaciones. Hemos visto anteriormente que no es fácil organizar y mantener la movilización masiva y prolongada de acciones perturbadoras necesaria para crear una sensación de crisis y activar el mecanismo. Además, el mecanismo de la perturbación se puede activar solo cuando en paralelo se producen ciertas condiciones que incluyen oportunidades políticas o el movimiento está en condiciones de generarlas.

Otra limitación importante es que un éxito obtenido principalmente por medio del mecanismo de la perturbación no es sostenible. Cuando disminuye la movilización y con ella la perturbación, muchas veces los poderes tienen oportunidades para deshacer 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 otros agentes, reformistas, que tienen capacidad tanto de hacer propuestas como de implementar los cambios exigidos por el movimiento y vigilarlos [8], esto concuerda con lo que hemos explicado en la fase VII del Plan de Acción del Movimiento.

## **El mecanismo de la preferencia pública (opinión pública)**

Este mecanismo se refiere a la opinión pública a favor o en contra de los objetivos del movimiento social. La imagen *estereotipada* de la democracia consiste en la idea de que los poderes (los gobiernos) hacen lo que la mayoría quiere, obedecen a la opinión pública. Pero, con seguridad, todos tenemos la experiencia de que no siempre funciona así. La realidad es mucho más compleja.

Es importante ser consciente de que la opinión pública tiene dos aspectos: el contenido de la opinión, qué piensa la mayoría, y la importancia del tema. Para activar el mecanismo de la preferencia pública es importante, en primer lugar, lograr que el asunto que nos mueve sea considerado como un problema o tema relevante, es decir, ponerlo en la agenda de la sociedad y política. Solo si el tema forma parte de la agenda política de la sociedad, la opinión de la mayoría, potencialmente, resulta importante. Lo podemos sistematizar en la siguiente forma:

Importancia del tema			
		Baja	Alta
Preferencia pública	A favor de los objetivos del movimiento	La opinión pública no importa. El éxito del movimiento depende de otros factores	La opinión pública es influyente. Hay una posibilidad alta de éxito.
	Oposición a los objetivos del movimiento	La opinión pública no importa. El éxito del movimiento depende de otros factores	La opinión pública es influyente. Hay poca posibilidad del éxito.
	Indiferencia	La opinión pública no tiene ninguna relevancia para el éxito del movimiento	

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

Hemos visto que no es posible que cada acción no violenta, incluyendo las acciones directas no violentas, sea 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 para influir en las opiniones de la población. Las acciones no violentas y especialmente las acciones directas no violentas y/o de desobediencia civil, sirven para dramatizar el problema y por medio de la dramatización lograr la atención del público e influir en su opinión tanto en relación con la importancia del tema como en qué piensa la gente sobre el mismo. En muchos casos, la perturbación que resulta de la acción no es suficiente para activar el mecanismo de la perturbación, pero si resulta un factor clave para dramatizar del problema [9]. 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 llegara a desencadenar realmente el mecanismo de la perturbación. Las acciones contribuyen a los éxitos del movimiento a través de su impacto en la opinión pública.

La preferencia pública en sí misma no es suficiente para nuestro éxito, pero puede activar otros mecanismos y/o contribuir a la creación de oportunidades políticas, como conflictos dentro de las élites o, tal vez, crear un contexto electoral inestable.

## El mecanismo del acceso político

Este mecanismo se refiere al sistema político, a la *intersección estado-movimiento*, y si es fácil acceder 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, apunta a la preferencia de los votantes en elecciones parlamentarias, o más en concreto, a la fragilidad de los resultados. La inestabilidad de los partidos puede forzar la necesidad de los candidatos a hacer promesas al electorado que tendrán que implementar más tarde. Este último sentido está relacionado con la inestabilidad de las preferencias electorales como una de las oportunidades políticas.

Este mecanismo tiene sus limitaciones y riesgos. Ante todo, la presencia de activistas del movimiento o personas cercanas al movimiento dentro de las instituciones del Estado en sí mismo no tiene necesariamente un impacto positivo. Existe un riesgo de que el Estado pueda ofrecer posiciones y hacer concesiones menores para pacificar el movimiento.

Un éxito que sea resultado de este mecanismo también puede llegar muy tarde, posiblemente años después del clímax de movilizaciones del movimiento, esto puede impedir que el éxito sea atribuido al movimiento. Aunque no siempre tiene que ser así. Es muy probable que este factor constituyese uno de los grandes apoyos del movimiento activista sobre SIDA y VIH de los EE.UU, un apoyo silencioso dentro de las instituciones, es decir, muchos de los médicos e investigadores e incluso algunos burócratas se posicionaron del lado de las demandas del movimiento, o estaban muy abiertos a ellas, a pesar de no poder expresarlo públicamente [10]. Las acciones públicas del movimiento les ofrecía la oportunidad de hacer presión internamente para lograr algunos resultados positivos (por ejemplo acceso a tratamientos, participación de activistas en el diseño de las investigaciones).

## El mecanismo jurídico

Este mecanismo está relacionado con el uso de litigios u otros procesos jurídicos por parte del movimiento social. 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 constitucionales, la falta de independencia política real del sistema jurídico y la falta de poder de implementación por el sistema jurídico.

No obstante, muchos movimientos usaban y usan este mecanismo con éxito. El movimiento por los derechos civiles de los afro-americanos en los EE.UU. usó este mecanismo repetidamente. En Inglaterra, Greenpeace empleó 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 fracasaron). Y en el estado español la *Plataforma de afectados por las hipotecas* (PAH) ésta empleando el mecanismo de forma activa con éxito [11].

Los litigios dependen de leyes favorables, y sin ellas, es poco probable el éxito. No obstante, la interpretación de las leyes o constituciones (y hasta convenios de derechos humanos internacionales) no es fija, y puede interpretarse de distinta forma sin cambiar el texto de la ley. Los movimientos sociales pueden influir en la interpretación de las 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). Después de 15 años, en 2003, el Tribunal Supremo cambió su posición y en la resolución sobre el caso *Lawrence vs. Texas* reconoció el derecho a la privacidad de los homosexuales y la inconstitucionalidad de las leyes anti-sodomitas [12]. En un sentido parecido, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos hasta 2011 no llegó a reconocer 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 llegó a cambiar radicalmente su jurisprudencia [13].

Es importante analizar con profundidad los límites y los riesgos del uso de litigios. Un aspecto importante es que la independencia política de los jueces es mayor si existen discrepancias sobre el tema dentro de las élites, este aumento de la independencia de los jueces incrementa la posibilidad de éxito.

## El mecanismo de la política internacional

Nuestros estados no existen aislados en el mundo, forman parte de relaciones, instituciones y tratados internacionales, entre los que podemos incluir los tratados sobre derechos humanos o sociales. Como movimientos sociales podemos a veces utilizar estas relaciones de interdependencia (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 los afro-americanos en los EE.UU. se benefició del mecanismo de la política internacional. En un ámbito político global en el que los EE.UU. intentaba incrementar su influencia en los países del sur global – en África o Asia – algunos insertos en procesos de descolonización, la carga del racismo en su propio país fue una amenaza a estos esfuerzos [14].

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

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 régimen [15], porque debilita a los poderosos.

Existen ciertas situación en las que es muy importante incluir el uso 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 donde no existen oportunidades políticas al nivel nacional.



## Los cinco mecanismos y el contexto político de un movimiento

Qué mecanismos puede poner en marcha un movimiento social depende de múltiples factores. La movilización, los objetivos, las estrategias y las tácticas del movimiento son factores importantes que están relacionados con ciertas condiciones u oportunidades políticas. Éstas incluyen la opinión pública, conflictos internos dentro de las élites, la estructura política y su accesibilidad, las ventanas de oportunidad para posibles reformas y la inestabilidad de las preferencias electorales, entre otras.

Las oportunidades políticas no son fijas. Tanto movimientos sociales con objetivos limitados como movimientos revolucionarios empiezan y tienen éxito sin que se den oportunidades políticas de partida [16]. 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 élites, por ejemplo, convenciendo a una parte de los privilegiados de que realmente existe un problema, o, al menos, modificar el *cálculo de los beneficios* que pretende mantener, es decir, que una parte de la élite se dé cuenta de que continuar con la política hasta el final les resultará más 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.

Las ventanas de oportunidad para lograr las reformas necesarias no pueden ser creadas tan solo por el movimiento. Muchas veces estas ventanas pueden surgir como resultado de algo que pasa en el mundo. No obstante, también pueden emerger como resultado de un sentimiento de crisis por la perturbación causada por el movimiento.

Por ejemplo las catástrofes de Chernóbil y Fukushima han creado ventanas de oportunidad 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, tras el suceso de Fukushima, se movilizaron con una serie de acciones masivas, cientos de concentraciones y manifestaciones locales cada semana contra las políticas nucleares. En muy poco tiempo, el gobierno de Merkel cambió su posición radicalmente e inició una política de cambio del sistema energético.

Por otro lado, en el Reino Unido realmente no pasó nada tras la catástrofe de Fukushima. Posiblemente hubo algunas concentraciones locales, pero nada – absolutamente nada – en el ámbito nacional. Ninguna manifestación. El impacto de Fukushima sobre la política energética fue cero, a pesar del intento del gobierno a relanzar la energía nuclear .

Esta diferencia la podemos explicar con la situación distinta del movimiento anti-nuclear en los dos países. En Alemania ya había una movilización fuerte previa a la catástrofe de Fukushima desde hacía décadas. En el Reino Unido solo se habían dado los primeros intentos de reanimar el movimiento social de carácter nacional con muy 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, el movimiento social allí era débil e incapaz de movilizarse y utilizar el suceso como percutor para lanzar o relanzar el movimiento. Para el Reino Unido, Fukushima resultó un oportunidad perdida.

El trabajo de análisis y de construcción de estrategias dentro de la perspectiva del organizing consiste en identificar las oportunidades políticas que ya existen o que el movimiento puede crear. De esta forma, podemos desarrollar las estrategias adecuadas y hacer uso de una combinación de los cinco mecanismos causales del cambio social.

## Notas

- [1] Felix Kolb: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements.* Campus, Frankfurt y Nueva York, 2007
- [2] Si Kahn: *How People Get Power.* NASW Press, Washington DC, 1994
- [3] 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
- [4] Felix Kolb: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements.* Campus, Frankfurt y Nueva York, 2007
- [5] 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
- [6] 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
- [7] Felix Kolb: *Protest and Opportunities. The Political Outcomes of Social Movements.* Campus, Frankfurt y Nueva York, 2007
- [8] 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
- [9] Véase por ejemplo: Andreas Speck: *Policía y activistas: ¿una "carrera armamentística" noviolenta?: reflexiones sobre la acción directa,* enero de 2008, <https://andreasspeck.info/es/contenido/policia-y-activistas-una-carrera-armamentistica-noviolenta-reflexiones-sobre-la-accion>, acceso al 16 de septiembre de 2014
- [10] Véase por ejemplo: Randy Shilts: *And the Band Played On. Politics, People, and the AIDS Epidemic.* Souvenir Press, London, 2007
- [11] Véase por ejemplo: <http://afectadosporlahipoteca.com/category/asesoria-recursos/juridica/>, acceso al 16 de septiembre de 2014
- [12] 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
- [13] 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
- [14] 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
- [15] Erica Chenoweth y Maria J. Stephan: *Why Civil Resistance Works. The Strategic Logic of Nonviolent Conflict.* Columbia University Press, 2011
- [16] 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

## 2.4 Consecuencias para nuestro activismo

El *Plan de Acción del Movimiento* y *Los cinco mecanismos causales del cambio social* nos sirven como guías para organizarnos, así como para desarrollar nuestros objetivos, estrategias, y tácticas. El enfoque del PAM y de los cinco mecanismos son diferentes, 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 garantías de éxito. Dichas garantías, desafortunadamente, no existen. Pero el PAM y los cinco mecanismos nos pueden ayudar a que nuestros esfuerzos, nuestros movimientos sean más eficaces y aumentar, de esta forma, las posibilidades de éxito.

Desde mi perspectiva, algunas de las *lecciones* más importantes son:

- La importancia de **pensar en la posibilidad del éxito**. Si nosotros no confiamos en nuestra lucha ¿cómo podemos convencer a otras personas?
- Ser **realistas utópicos**, es decir, desarrollar la visión de un cambio y unas estrategias que tomen en cuenta la realidad, sin atender a “lo posible” en este momento. Necesitamos objetivos ambiciosos, y, a consecuencia de esto, un poco utópicos, como parte de nuestras estrategias, pero al mismo tiempo objetivos basados en una estimación realista de nuestras capacidades (y las oportunidades para incrementarlas).
- Desarrollar una **comprensión de la distribución del poder** (véase también el capítulo siguiente), y sobre cómo un movimiento social puede desarrollar su poder.
- Desarrollar **estrategias y tácticas (acciones) adecuadas** para la fase actual de nuestro movimiento, es preciso desplegar la capacidad de avanzar hacia la fase siguiente, reconociendo dónde nos encontramos ahora, qué debemos hacer y cómo debemos hacerlo.
- 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 intercambio entre los distintos colectivos que forman parte del movimiento. Ninguno de nosotros, ni las personas que se involucran, ni los colectivos o redes pueden cambiar el mundo solos. Un movimiento social vive de la diversidad y de la cooperación de distintas corrientes y perspectivas políticas.

Como he dicho antes y como nos muestra la historia: el cambio social viene a través de los movimientos sociales. Los modelos presentados pueden servir para lograr que nuestra lucha sea más eficaz, con objetivos más ambiciosos y para ayudarnos a lograr luchas exitosas. Pero los mejores modelos no reemplazan el trabajo en los barrios, la calle o las asambleas.

Sin duda, hace falta un cambio fundamental en nuestras sociedades. Una revolución no difiere demasiado de un movimiento social, podemos decir que se trata de un movimiento social con un objetivo más ambicioso: un cambio radical de la sociedad y, no tan solo, una reforma parcial del sistema asumible por los poderosos. Tanto en un movimiento social como en un proceso revolucionario es importante conseguir el apoyo de la mayor parte de la sociedad. En un cambio revolucionario, la fase VII – el éxito – tiene forma de una confrontación dramática, con un peso importante del *mecanismo de perturbación*. Además, como dicen Chenoweth y Stephan, es importante que el movimiento por un cambio de régimen logre generar un conflicto dentro de las élites y se produzca un cierto grado de desobediencia en el interior de las distintas

fuerzas de seguridad del Estado [1]. Obviamente, en este punto, los mecanismos jurídicos y el acceso a la dimensión política es menos relevante, pero es necesario para posteriores negociaciones establecer cauces de interlocución con los poderosos disidentes dispuestos a apoyar el cambio de régimen.

Estoy convencido de que realmente es necesario un cambio de régimen profundo en nuestras sociedades capitalistas y globalizadas. No es suficiente tan solo un cambio de régimen, ni una revolución exclusivamente política. Es necesario un cambio fundamental que aborde cómo organizamos nuestras sociedades en todos sus ámbitos. Un movimiento social que sea capaz de lograr un objetivo tan ambicioso no puede limitarse a la movilización de acciones directas, sino que además tiene que desarrollar y experimentar con estructuras alternativas, tanto económicas como políticas.

Este manual está enfocado en el organizing para movimientos sociales dentro de nuestras sociedades, estoy seguro de que existe un potencial de transformación fundamental y revolucionario empleando los mismos procesos, estrategias y tácticas. Y tengo la esperanza de que, potencialmente, tenemos las capacidades para lograrlo. ¿Qué necesitamos? Creer en nosotros, en nuestra capacidad de organización y hacerlo.

## **Nota**

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







## 3. Organizing

---

*La libertad es un “hábito de resistencia”  
un gusto adquirido a decir “no” a la injusticia  
un reflejo condicional  
de ayudar a otros  
a levantarse y expresarse*

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

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



### 3.1 El concepto del organizing

Todes tenemos, tal vez sin saberlo, alguna experiencia directa sobre esto que aquí definimos como organizing. Aunque no se trata de una disciplina universitaria, sí contamos con trabajos que han sistematizado experiencias procedentes del ámbito académico que pueden ayudarnos a situar el tema sobre el que trata este manual. *Organizing* o *Community Organizing* (organización comunitaria) es un concepto procedente de los Estados Unidos. Saul Alinsky empezó a utilizarlo en la década de 1930. Es una adaptación del término *labor organizing* (la organización de les trabajadoras por los sindicatos) al contexto de las comunidades [1]. Alinsky dijo: “*Como los sindicatos forman sus federaciones, me gustaría organizar los barrios*” [2].

El Organizing, como dice Si Kahn, un organizador con una larga trayectoria de experiencia en el sur rural de los Estados Unidos, nos llama la atención sobre dos aspectos cruciales del activismo:

“(1) *trabajamos colectivamente para resistir la dominación, pero este trabajo complejo está centrado en un análisis del contexto social, cultural y político en que estamos trabajando y (2) es muy importante que entendamos que el trabajo del organizing tiene que situarse exactamente en el terreno psíquico, en las experiencias y las ideologías que comparten y habitan estas personas – y no en el espacio teórico donde nosotros queremos que estén*” [3]. Puede que resulte obvio, pero en demasiadas ocasiones nos olvidamos de ello y planificamos nuestras campañas y sus estrategias imponiendo, aún con buena intención, nuestro punto de vista, error que conlleva, en muchos casos, consecuencias fatales. En palabras de 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.*” [4]

¿Qué significa eso? A modo de ejemplo tomemos un aspecto de la militarización de nuestras sociedades. Si queremos trabajar contra el reclutamiento militar de jóvenes no podemos partir de la propaganda y el argumentario antimilitarista, ya que nos encontraremos con una oposición frontal. Les jóvenes no estarán interesades en lo que queremos “venderles”. Durante años han estado recibiendo información *positiva* sobre lo militar; han jugado, visto películas, han estudiado la historia de las guerras propia de los sistemas educativos públicos y privados. Están programades para rechazar nuestros argumentos antimilitaristas. A esto hay que unirle un segundo argumento, es muy probable que le persona *reclutable* necesite un trabajo. Con seguridad, le joven no verá el ejército como un problema, sino más bien resultará una solución a su situación de precariedad. Empezar allí *donde está la gente* significa hablar sobre las oportunidades que supuestamente ofrece el ejército, y contrastarlas con las realidades. Significa que nos interesan sus problemas, los objetivos que quieren satisfacer alistándose, sus dudas y sus esperanzas. Significa que en primer lugar es necesario construir colectivos de jóvenes que cuestionen el reclutamiento basado en el apoyo mutuo y el empoderamiento, y una clara comprensión sobre su situación real. Caeremos en un error mayúsculo si pretendemos simplemente convencer o reclutar a les jóvenes para nuestra causa antimilitarista.

Esto en ningún caso quiere decir que no exista lugar para la propaganda antimilitarista, claro que lo hay, y es clave generar un argumentario y plasmarlo en la propaganda para situarnos políticamente, pero la acción concreta contra el reclutamiento de jóvenes tiene que ser distinta, construida desde los intereses de les propios jóvenes.

En la introducción de *Tratado para Radicales* de Saul Alinski, Maribel Casas y Sebastián Cobarrubias explican los principios de la perspectiva del *Community Organizing* en los siguientes términos:

1. Partimos de una serie de personas con lazos entre sí que comparten un espacio común de interacción cotidiana, este componente territorial es 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 que cuajen estas multiplicidades.

2. Se establece 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 encuentren relacionados temas económicos, raciales, de género, etc.
3. El énfasis recae sobre 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 (prefiero hablar de liderazgos y no de líderes – nota del autor) del cambio social donde antes encontrábamos impotencia y desconexión. [5]

Tal y como indican Kim Bobo, Jackie Kendal y Steve Max, organizadores de la Midwest Academy, una academia para el cambio y la justicia social, situando la propuesta de *Organizing* dentro de la perspectiva feminista: “*Lo personal es político*”. “*El Organizing incide radicalmente sobre las relaciones entre las personas. A través de la organización de respuestas colectivas y empoderadoras pretendemos cambiar el mundo y transformar la forma en la que los individuos actúan juntos.*” [6].

Pero el *Organizing* es algo más. Trata sobre estrategias y tácticas, sobre alianzas y balances de poderes, el organizing tiene como objetivo clave equilibrar las relaciones de poderes incrementando la toma de conciencia sobre las capacidades y los poderes que les ciudadanos no privilegiados y los movimientos sociales poseen. Y, sobre todo, ejerciendo el poder en favor de la justicia social y la construcción de sociedades más equilibradas.

### 3.1.1 El community organizing

En su sentido más tradicional, el *Community Organizing* está radicado en un territorio concreto (un barrio), ya que cada territorio tiene su propia idiosincrasia y sus habitantes son los únicos protagonistas de este proceso. Se trata de crear una estructura estable y poderosa que ampare a la mayor parte de organizaciones del territorio. Este modelo de organización rompe con el liderazgo tradicional, optando por liderazgos colectivos y diversos que cumplen con objetivos concretos y “realistas”.

Podemos citar cinco conceptos significativos para el Community Organizing:

#### - Poder

Si nuestro objetivo es cambiar la sociedad, el *Community Organizing* nos insta a *crear poder*. Martin Luther King definió el poder como “... *la capacidad de alcanzar un propósito. Es la fortaleza requerida para producir el cambio social, político y económico*” [7]. Que el poder contribuya, o no, a alcanzar un mayor grado de justicia y transformar desigualdades dependerá precisamente de ese propósito, de los valores que lo guíen y de la forma que sea utilizado.

El *community organizing* tradicional distingue entre dos formas de poder: el *poder del dinero* y el *poder de la gente* (lo trataremos en detalle en el capítulo 3.2). Las poblaciones marginadas no tienen dinero a su alcance, ¿cómo equilibrar pues estos dos poderes? Un barrio marginado carece de *poder económico*, sin embargo, puede crear e incrementar su poder si opta por el *poder de la gente*, organizándose y movilizándolo las organizaciones del barrio en pos de objetivos comunes y solidarios.

#### - Relaciones (comunidad) y organización

El *community organizing* se nutre de las relaciones entre personas. En el primer paso del community organizing, se analizan las relaciones sociales existentes en un barrio e intentamos fortalecer el tejido social. En este punto, es muy importante el papel de los líderes del barrio. Detectar distintos liderazgos y las relaciones de poder en las estructuras de poder del barrio es un punto fundamental para nuestros propósitos.

Un conocimiento de las historias, experiencias, tradiciones y valores de un barrio es indispensable para un proceso del community organizing. Estas experiencias, lo que existe en el barrio, forman la base de la comunidad de la que tiene que partir el proceso de organizing. El objetivo no es crear tan solo una iniciativa temporal, sino una organización duradera y potente a largo plazo, con una base autónoma de financiación (aunque inicialmente las subvenciones públicas o de fundaciones pueden servir para arrancar el proceso).

## - Conflicto

Aunque el community organizing necesita incrementar la cooperación interna en un barrio, es preciso que comprendamos la importancia del conflicto. Sin entrar en conflicto, por ejemplo, con el Ayuntamiento, con una empresa de viviendas, con empresas que echan a los habitantes de un barrio, no es posible un cambio social.

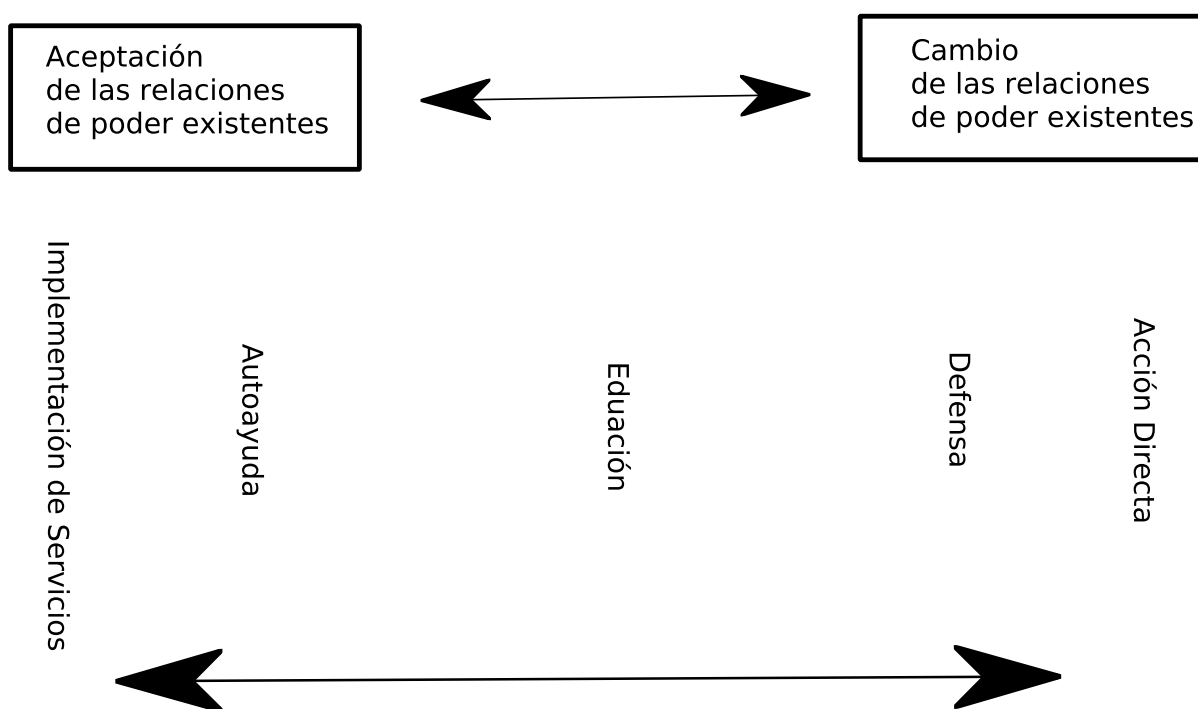
El community organizing entiende que los conflictos son necesarios e intenta gestionarlos de forma constructiva, aunque si es necesario puede optar por estrategias de resistencia o confrontación, en estos casos el enfoque de sus acciones siempre estará dentro del marco de la no violencia.

## - Estrategias y tácticas

Una buena estrategia se caracteriza por optimizar resultados con los recursos disponibles, es decir, tener una perspectiva realista tanto de los recursos y el poder de la organización, como de los recursos y el poder de los oponentes. Junto a la planificación estratégica, el community organizing emplea un variado abanico de tácticas de conflicto (véase por ejemplo las 11 reglas para radicales de Saul Alinsky)

## - Un marco ético y democrático

El *Community Organizing* está sustentado por un marco ético sólido. El poder no es un fin en sí mismo, muy al contrario, es una herramienta transformadora (próximo capítulo). Desde la perspectiva ética del *Organizing* el poder debe equilibrarse y estar distribuido de tal forma que la acumulación de poder no genere polos de privilegiados y excluidos.



Las formas del "Community Organizing"

Fuente: Organizing for Social Change. Midwest Academy Manual for Activists, 2001

## Saul Alinsky: Tratado para radicales

El *Tratado para radicales* es la obra tardía del organizador comunitario Saul Alinsky, su último libro, publicado en 1971, poco antes de su muerte. Su objetivo en este libro fundamental era crear una guía para los futuros organizadores de comunidades que tenían el propósito de unir 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 busca el apoyo del máximo número de personas afines, de organizaciones locales, iglesias, servicios comunitarios (incluidos, los de salud), sindicatos, bandas de barrio e individuos. Alinsky proporciona en el libro once 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 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 el arma más potente del hombre. Es difícil contraatacar el ridículo, y enfurece a la oposición, cuya reacción posterior puede favorecerte.

**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, acciones y usa los sucesos de dicho período en tu provecho. *"La premisa mayor de las tácticas es el desarrollo de operaciones que mantengan una presión constante sobre la oposición, esto le llevará a reaccionar a tu favor"*.

**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 aguijoneado y guiado en su reacción será tu mayor fortaleza"*.



Podemos entender la Democracia como un proceso permanente de gestión de conflictos. Una sociedad solo puede desarrollarse de forma equilibrada si es capaz de gestionar y transformar sus conflictos sosteniendo los equilibrios necesarios.

Así el proceso de empoderamiento social es tan importante como los resultados mismos de la lucha. [8]

Dentro del organizing existen varias tácticas, que se pueden agrupar en estas líneas principales.

- *Servicio directo*: una organización proporciona un servicio directo a personas que necesitan satisfacer sus necesidades básicas, por ejemplo la provisión de alimentos a un coste reducido, o la prueba de VIH gratis.
- *Auto-ayuda*: las personas que necesitan un servicio forman un grupo de consumo, por ejemplo, compras colectivas de alimentos a mejor precio.
- *Educación*: Una ONG puede elaborar un estudio sobre la falta de alimentos sanos accesibles, otra organización elabora una guía sobre cómo encontrar alimentos sanos.
- *Abogar/presión*: Una organización puede promover el acceso a alimentos sanos en el Congreso o en reuniones con parlamentarios o entidades productoras de alimentos, sin la participación directa de personas con esta necesidad. Otra organización podría ir mas allá y desarrollar una propuesta de ley o un plan de acción. En ambos casos, las organizaciones no están formadas por las personas afectadas directamente, sino que actúan en nombre de ellas (sin que tengan un mandato concreto).
- *Acción directa*: Les personas que tienen un problema se organizan, acuerdan su meta, su estrategia, las tácticas de presión y desarrollan el poder colectivo necesario para lograr el cambio que quieren. Les personas directamente afectadas pasan a la acción para resolver su problema [9].

El community organizing no debe confundirse con llamada participación ciudadana, tan de moda en el Estado español, aunque pueden tener algunos aspectos similares. Las diferencias principales se producen en los siguientes ámbitos, según Ernesto Morales Morales y Oscar Rebollo Izquierdo:

### - Mejora social vs emergencia social

La participación ciudadana impulsada por las instituciones principalmente busca una mejora social a medio o largo plazo. El community organizing responde a una emergencia social y busca tanto el cumplimiento de necesidades inmediatas como la construcción de cambios estructurales a medio y largo plazo.

### - Cooperación vs Conflictividad

La participación ciudadana busca – como ya dice el nombre – la participación de la ciudadanía en programas desarrollados por las instituciones, y por eso busca la cooperación entre la ciudadanía y las instituciones. El conflicto, sobre todo el conflicto entre la ciudadanía y las instituciones, es visto como un obstáculo. El community organizing ve el conflicto como un medio para avanzar hacia un cambio social. No se niega a cooperar con las instituciones, pero entiende que un cambio social real necesita “*un cambio en las relaciones de poder, dando voz a los que no la tienen, generando conciencia colectiva en relación a la situación compartida y desarrollando acciones que generen mejoras. Para conseguirlo se pondrían al alcance todos los medios legítimos, incluyendo la denuncia, la visualización del conflicto y la presión dirigida a quienes tienen poder para cambiar la situación*” [10].

### - Liderazgos ‘profesionales’ vs liderazgos colectivos

En la participación ciudadana los liderazgos, por lo general, son otorgados por las instituciones a ciertas personas por su formación profesional: formadas en trabajo social, en participación ciudadana o en facilitación de procesos, por ejemplo. En el community organizing los liderazgos surgen de las personas involucradas, sin importar su formación profesional. Además, se trata de un liderazgo colectivo basado en relaciones igualitarias y estructuras horizontales.

## - **Tecnificación de las relaciones vs humanización de las relaciones**

La participación ciudadana promueve relaciones que se centran de manera importante en la planificación y ejecución de la tarea (tarea técnica) y no se extiende a espacios para la gestión colectiva de emociones. En el *community organizing* “*la dimensión emocional y política se aborda en el grupo de manera central*”.

## - **Legalidad vs desobediencia**

No sorprende que la participación ciudadana, por su carácter principalmente institucional, no concibe ningún tipo de acción que éste fuera de los límites de la legalidad. En el *community organizing* el colectivo decide los límites de la acción atendiendo a la emergencia social que vive. Según las necesidades estratégicas y tácticas, la acción puede situarnos al margen, o fuera, de lo legal, por ejemplo “*cuando todos los canales se han agotado, o las relaciones de poder económico y político son tan injustas que necesitan una transformación política que no llega por los condicionantes estructurales existentes*”, y, por lo tanto, la desobediencia y la acción directa son los únicos medios útiles durante un tiempo hasta que se abran, por medio de la desobediencia, nuevos canales de comunicación y negociación.

## - **Participación por invitación vs participación por voluntad propia**

En la participación ciudadana, la participación es resultado de una invitación por parte de las instituciones que lanzan el proceso. Es la institución la que decide cuándo se inicia, la que sostiene y decide cuándo debe concluir el proceso y, por tanto, impone el principio, el desarrollo y el final de la participación. En el *community organizing* cada persona afectada por un problema decide cuando empieza su implicación, su nivel de participación y la continuidad [11].

Aunque el *Community Organizing* pretende que las comunidades lideren sus propios cambios, esto no significa que el proceso no pueda ser facilitado por personas ajenas al barrio. De hecho, en Estados Unidos existe la profesión de *persona organizadora de comunidad* y el propio Saul Alinsky organizó varias comunidades en Chicago de las que no formaba parte. Pero dice Si Kahn: “(como persona forastera) ... *es bastante fácil asumir el rol de liderazgo o portavoz, aunque realmente no formes parte de esa comunidad*” [12]. Obviamente, ésta no es la idea.

En su libro *How people get power* [13] (Como la gente desarrolla su poder), Si Kahn habla sobre la importancia de los primeros pasos de una persona organizadora en una comunidad, y sobre la necesidad previa de analizar correctamente esta comunidad o barrio, sus debilidades y sus fortalezas. Una cuestión clave es definir bien la comunidad o el barrio – podría ser una comunidad de inmigrantes, o de gente pobre, o todo un barrio. En cualquier caso, es cierto que la comunidad siempre forma parte de una comunidad – o una red de comunidades – más amplia: una ciudad entera, una región o provincia, el territorio de un Estado. Cuando la comunidad está bien definida es importante trabajar con toda ella.

Parte de un proceso del *community organizing* consiste en un principio básico: las personas que inician y facilitan el proceso tienen que prepararse para ser prescindibles, el proceso no debe depender de estas personas, de sus capacidades y contactos. Si Kahn, de nuevo, habla de *salir de la comunidad*: “*La mayoría de les organizadoras llegan a una comunidad para desarrollar liderazgos, y no para ser líderes. Quedarse en una comunidad más allá del momento apropiado para salir, significa que la persona organizadora inhibe el desarrollo de liderazgos dentro de la comunidad, así como su independencia. Es importante para la gente pobre de una comunidad no solo se libere de su dependencia de las estructuras de poder, sino también de su dependencia de la persona organizadora. Podría ser tan dañino para la comunidad que la persona organizadora permanezca tras cumplir su tarea, como que se marche antes de cumplirla*” [14]. Es decir, iniciar un proceso del *community organizing* requiere una visión clara sobre cuál es el papel que cada persona juega en este proceso y adquirir un compromiso sólido y una conciencia clara de lo que significa este compromiso, atendiendo a la necesidad de hacerse prescindible cuando la tarea está cumplida.

Esto también es válido para los medios de financiación de un proceso del *community organizing*. Puede ser que al principio contemos con subvenciones, públicas o de otras entidades, que apoyen el proceso. No obstante, es importante pensar en una estrategia que a largo plazo permita que la comunidad, y todo su proceso de auto-organización, no dependa de estas (u otras) subvenciones. Un objetivo clave es que la propia comunidad sea capaz de sostener las estructuras y organizaciones creadas durante el proceso.

### 3.1.2 El Organizing y los movimientos sociales

El concepto de community organizing y cómo se organizan los movimientos sociales tienen mucho en común, aunque existen diferencias notorias. Mientras el community organizing pretende crear organizaciones locales potentes, los movimientos sociales son difusos, comparten una visión amplia como movimiento en lugar de objetivos concretos, y, en muchos casos, existen pocas estructuras estables y un liderazgo limitado que da dirección a todo el movimiento.

Una diferencia importante entre el community organizing y los movimientos sociales es la base sobre la que se organizan y movilizan las personas. Mientras en el *community organizing* esta base es territorial, en los movimientos sociales el centro de la actividad es el tema o el problema al que están tratando de dar respuesta. En los movimientos sociales existe una idea clara sobre el problema que los moviliza y, de forma difusa en muchos casos, ya existen ideas sobre cómo resolverlo.

A pesar de las diferencias, el *Organizing* puede aportar a los movimientos sociales herramientas y perspectivas que amplificarían cualitativamente sus prácticas. Entre otros, entiendo que los más importantes son los siguientes.

#### Trabajar con objetivos viables al corto plazo

Nada motiva más que el éxito, y nada desmotiva más que la falta del mismo. Una fortaleza de los movimientos sociales es su visión sobre la justicia social y/o ecológica a largo plazo, así como poseer una visión clara es imprescindible para poder encauzar la estrategia. No obstante, esta fortaleza se convierte en una debilidad, si el movimiento no es capaz de cumplir objetivos concretos y viables a corto plazo que produzcan un impacto positivo sobre la vida de las personas. Kim Bobo, Jackie Kendall y Steve Max dicen: *“Aunque el problema que nos planteamos nos parezca excesivamente grande: delincuencia, paro, discriminación, hambre en el mundo, por ejemplo; es necesario que lo descompongamos en objetivos alcanzables y a corto plazo, desglosándolos como asuntos o problemas. Sin objetivos viables para asuntos concretos, por grandes o complejos que resulten, no cumpliremos con el principio de realidad, por tanto, no podremos tener éxito en nuestro propósito.”* [15]

Desarrollar objetivos viables a corto plazo no es, en ningún caso, ninguna suerte de cortoplacismo o reformismo. La clave cae por su propio peso, necesitamos alcanzar objetivos a corto plazo que formen parte de una estrategia a largo plazo y que nos permitan traspasar los límites de lo que a priori consideramos posible.

Una forma de trabajar sobre objetivos alcanzables a corto plazo es la planificación de campañas. Dentro de los movimientos sociales, encontramos cada vez más organizaciones o alianzas de organizaciones que promueven campañas con objetivos concretos. Metas alcanzables que forman parte de la estrategia a largo plazo y diseñada con objetivos claros. Desgraciadamente, aún nos encontramos con muchas campañas sin objetivo concreto ni estrategia, con lo cuál no dejan de ser más que actividades puntuales que no llegan a producir un impacto real.

#### Formar organizaciones y alianzas potentes y estables

Un movimiento social no es una alianza, aunque compartan visiones y temas compartidos. Un movimiento social en su totalidad tampoco se puede convertir en una alianza estable – porque su carácter de movimiento social es difuso, sin márgenes claros y mucha diversidad. No obstante, dentro de un movimiento social existe una multitud de colectivos y organizaciones que pueden formar alianzas concretas a medio o largo plazo, incluso estas alianzas pueden darse entre colectivos u organizaciones de varios movimientos sociales. Una alianza no es una plataforma unitaria formada por muchos colectivos, sin objetivos ni estrategias concretas.

#### Empoderamiento en el centro: proveer a la gente una idea de su propio poder

Situar el empoderamiento en el centro de todo el trabajo de los movimientos sociales tiene implicaciones significativas. A un lado del espectro de los movimientos sociales, existen ONGs profesionalizadas como Greenpeace o Amnistía Internacional que lanzan campañas profesionales, pero poco empoderadoras. Estas

campañas se centran solo en el resultado (fondos recaudados, socias captadas o resultado de su incidencia política), pero sus objetivos no pasan por desarrollar liderazgos, crear comunidad o facilitar el empoderamiento de las personas que participan en estas campañas, muchas veces estas campañas quedan en poco más que en la firma de una petición.

En el otro extremo, tenemos colectivos y organizaciones que han desarrollado un análisis muy profundo y atinado sobre la situación que están tratando, pero que no pueden formular objetivos viables a corto y medio plazo. Y sus acciones, respaldadas por un análisis serio, no pasan de la denuncia de la injusticia, mientras se muestran incapaces de desarrollar demandas concretas a largo plazo.

Poner en contacto a la gente con su propio poder, con su capacidad para cambiar su situación de forma colectiva y desarrollar la confianza necesaria para *actuar* y *valorar* las capacidades personales y colectivas es clave. En este sentido, el organizing huye de los atajos que no contribuyan al desarrollo del poder de la gente. Delegar en un abogado, una persona del consejo municipal o algún parlamentario próximo al movimiento puede tener efectos negativos en este sentido. Que las personas y el colectivo experimenten con su propio poder es tan importante como el resultado final.

## **Cambiar las relaciones de poder en la sociedad**

La creación de organizaciones potentes, estables, y con recursos (tanto personales como de otro tipo) altera las relaciones de poder porque los movimientos sociales al plantear sus demandas buscan una interlocución inter pares. Organizaciones y estructuras propias potentes significan poder, y los privilegiados las tienen que tomar en cuenta tanto en sus decisiones como en sus políticas. No es suficiente obtener algunos éxitos o dar por buena alguna que otra concesión. Es fundamental crear estructuras propias que reflejen nuestro propio poder y nuestros otros mundos posibles, está en nuestras manos.

La creación de estructuras potentes y estables propias no consiste en movilizar a la gente para una gran campaña sobre un problema. La diferencia radica en las implicaciones estratégicas que conlleva una movilización a corto plazo y, por otro lado, organizar a la gente para que asuman la responsabilidad de gestionar y conducir sus propias estructuras y organizaciones. En este sentido es importante promover liderazgos propios y compartidos dentro del movimiento y sus organizaciones.

Pensar en la creación de estructuras potentes es muy difícil cuando la movilización se basa principalmente en campañas de correo electrónico o en ser visibles en las redes sociales. Hace falta apostar por la comunicación cara a cara, es preciso conocerse, desarrollar confianza y asumir responsabilidades. La vía electrónica, o virtual, puede ser una primera toma de contacto, pero no es suficiente para desarrollar todo el proceso de organizing.

Demasiadas veces encontramos que los movimientos sociales emplean mucha energía en establecer una visión, llegan a establecer pocos objetivos alcanzables a corto plazo: mucho compromiso, pero poca energía; mucha voluntad, pero poca planificación. Y siempre, es necesaria tanto la visión como los objetivos a corto plazo, el compromiso como la estrategia y la voluntad como la planificación. Una sin la otra, demasiadas veces, nos conduce a un activismo sin resultados (o con resultados escasos), que a largo plazo hará disminuir el compromiso y la voluntad de los participantes.

Incluir la perspectiva y las herramientas del community organizing en el análisis y la práctica de los movimientos sociales podría ayudar a acercar nuestra visión a la realidad tal y cómo la vivimos. Tenemos que desarrollar mejoras concretas a corto plazo sin perder de vista la perspectiva a largo plazo, sin caer en un reformismo o cortoplacismo que no supondrá más que pacificar los conflictos más urgentes para no poner en riesgo el funcionamiento del sistema y, a causa de esto, fortalecerlo.

### 3.1.3 Conclusiones: organizing y movimientos sociales juntos: afrontar los retos del futuro

Pienso que en un futuro no muy lejano, los conflictos sociales y medioambientales incrementarán su número e intensificarán sus efectos sobre la población general. Un capitalismo que muestra cada vez más a las claras su incapacidad para sostener un *estado del bienestar* mínimo que garantice una vida digna de la población. Nos encontramos con una degradación del medio-ambiente cada vez más evidente capaz de generar migraciones sin precedentes en África. Nuestras sociedades se enfrentarán en las próximas décadas a conflictos que en este momento parecen inimaginables. Todo esto unido al acaparamiento de recursos por parte de las clases privilegiadas y la protección de los mismos con estrategias de securitización cada vez más restrictivas, esto nos sitúa en un punto en el que gran parte de la población es, o será, en poco tiempo prescindible. Los conflictos sociales aumentarán de forma exponencial. Sin movimientos sociales y colectivos bien organizados, capaces de crear y sostener su poder será muy difícil que triunfen las opciones más horizontales, sostenibles, democráticas y justas. Si no somos capaces de organizar nuestras respuestas hoy, le daremos a los privilegiados carta blanca para que prosigan su escalada antisocial.

En este contexto, es muy importante que los movimientos sociales aprendan de las experiencias del organizing, y amplíen su repertorio de estrategias para prepararse a afrontar los riesgos y conflictos del futuro. Para esto es imprescindible un cambio de paradigma, no servirá repetir como un mantra la demanda de la restauración del estado del bienestar. Aunque es importante la redistribución más justa de la riqueza, el capitalismo en un contexto de *colapso civilizatorio* hace necesario desarrollar otros medios para satisfacer las necesidades básicas de la población, especialmente de los grupos marginados, que no dependan ni del Estado, ni del gasto de energía fósil barata.

En el pasado, los movimientos sociales se caracterizaban por su labor de oposición, delegando las soluciones en el Estado. Podemos debatir sobre si esto resultó una buena estrategia en el pasado, tengo mis dudas. Pongamos un ejemplo, el movimiento ecologista ha tenido bastante éxito en concienciar sobre problemas medioambientales y las diversas amenazas del cambio climático. Las *soluciones* que ofrece el Estado (o los Estados en los acuerdos multinacionales) son una mera salida de puro marketing: “capitalismo verde”. Nos ofrecen como solución sistemas de *mercantilización de emisiones*, no han hecho más que crear nuevos nichos para el mercado capitalista, pero con poco éxito en relación a la disminución de las emisiones. Tanto el movimiento feminista como el movimiento LGBTIQ han tenido bastante éxito situando sobre la mesa el tema del acoso por la identidad de género o sexual. Las soluciones implementadas por las autoridades son *leyes antidiscriminación* que tan solo fortalecen el poder de definición y represión del Estado [16].

Más allá de nuestra valoración sobre las prácticas de los movimientos sociales en el pasado, frente al horizonte que se nos presenta, no podemos permitirnos delegar la búsqueda de soluciones en las instituciones. A medida que aumente la intensidad de los conflictos, éstas serán instrumentalizadas por sectores privilegiados para justificar y emplear el poder represivo del Estado en su propio beneficio. En este punto, el reto de los movimientos sociales y los colectivos es, y será, encontrar un equilibrio entre una práctica de resistencia y la construcción en paralelo de alternativas. Es preciso que incorporemos estos dos aspectos a nuestro análisis y a nuestras prácticas.

Un ejemplo muy claro de esta propuesta podemos encontrarlo en el concepto gandhiano de la lucha no violenta (*satyagraha*), donde la resistencia siempre la encontramos acompañada de *sarvodaya* (establecer las premisas de un bienestar general fijando las necesidades básicas sustentables por encima de otros intereses), del *swaraj* o auto-gobierno (el desarrollo de la autodeterminación social, política y soberanista) y de *swadeshi* (autosuficiencia o una economía moral muy alejada de los intereses del mercado colonialista y metropolitano) [17]. Este *programa constructivo* pretendía dar pie a la nueva sociedad como parte de la lucha dentro del viejo sistema colonial.

Lejos de considerarme una persona gandhiana (no explicaré aquí mi crítica a Gandhi), creo que sería beneficioso para los movimientos sociales tomar en serio esta parte de la perspectiva gandhiana y adaptarla a nuestra realidad del siglo XXI.

Inspirándose en movimientos sociales previos que habían usado varias estrategias para crear resistencia comunitaria, el Miami Workers Center (MWC) [18] desarrolló una herramienta útil con la que podían analizar los roles de distintas tácticas para la movilización. Estoy hablando de 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 legislativo, de las prácticas de las autoridades o de las 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*” [19]. Es decir, el pilar de los servicios no se limita a exigir los servicios al Estado, pone en práctica la creación y oferta de servicios básicos autogestionados por el movimiento social.
- el *Poder*, entendido, no como la toma de las instituciones, sino como poder autónomo y comunitario basado en el liderazgo de la comunidad. Aquí, de nuevo, podemos ver de forma clara la estrecha relación con el organizing.

Muchas veces los movimientos sociales – especialmente en Europa – han ignorado la provisión de servicios (con algunas excepciones, como la creación de refugios para mujeres maltratadas por el movimiento feminista o los servicios para personas seropositivas por el movimiento LGBTIQ). Existen países donde las experiencias de autoorganización de servicios de los movimientos sociales están a la orden del día y tiene su propia tradición. Por ejemplo, la respuesta inicial del movimiento activista sobre VIH y SIDA en los Estados Unidos al inicio de la crisis del SIDA fue la organización de servicios para personas seropositivas, así como el desarrollo de materiales educativos para la comunidad LGBT. Por ejemplo, el centro *Gay Men’s Health Crisis* (GMHC) fue fundado en Nueva York en enero 1982, al principio se creó como servicio de orientación telefónica, y, poco después, acogió un sistema de voluntarios (buddys) para atender a personas con SIDA (además de la recaudación de fondos para la investigación de VIH) [20]. El mismo año en San Francisco se fundó lo que ahora conocemos como la *San Francisco AIDS Foundation*, con un enfoque similar. O la *Association for Women’s AIDS Research* (AWARE) en 1984, centrado en la situación de mujeres [21]. El activismo de organizaciones como ACT UP surgió más tarde y tomó como perspectiva estratégica el principio de la autoorganización y autogestión de servicios comunitarios.

En un futuro no muy lejano, en el que el Estado capitalista ya no tendrá capacidad (ni voluntad) de crear un *estado del bienestar* la provisión de este tipo de servicios autogestionados será una línea de acción clave de los movimientos sociales. En este sentido, los movimientos sociales tienen que pasar de movilizar a la sociedad para exigir al Estado ciertas mejoras, a crear nuevas instituciones autogestionadas que presten servicios básicos necesarios, en el sentido expuesto en el programa constructivo gandhiano. Más allá de los servicios básicos, la experiencia del movimiento de cooperativas (es necesario que evitemos su integración en el mercado capitalista), de la economía solidaria o de experimentos de creación de comunidades sin propiedad privada (por ejemplo la comunidad Niederkaufungen en Alemania [22]) son experiencias inspiradoras.

No creo que la práctica alternativa en sí misma sea suficiente para cambiar el mundo. Tampoco la resistencia como única estrategia lo conseguirá. Por eso hace falta equilibrar nuestra resistencia con la construcción de alternativas desde abajo, con voluntad de experimentar, fracasar, mejorar, y aprender. Para crear otro mundo hace falta derrotar lo que hay, y construir algo nuevo, ambas al mismo tiempo, una nutriendo a la otra [23].



## Notas

- [1] Michael Rothschild: Community Organizing im Kontext sozialer Bewegungen. En: FOCO: Handbuch Community Organizing, 2015, p. 21-27
- [2] Vease: Peter Szyuka: Wurzeln des Community Organizing bei Saul D. Alinsky. En: FOCO: Handbuch Community Organizing, 2015, p. 11-15
- [3] Chandra Talpade Mohanty: Survival Is Not an Academic Skill. In: Si Kahn: How People Get Power, 2nd edition, NASW Press, Washington DC, 1994
- [4] Saul Alinsky: Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos, Traficantes de Sueños, Madrid, 2012
- [5] 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
- [6] Kim Bobo, Jackie Kendall, Steve Max: Organizing for Social Change. Midwest Academy Manual for Activists, 3a edición, Steven Locks Press, Santa Ana y Minneapolis, 2001, [http://www.collectiveliberation.org/wp-content/uploads/2013/01/Midwest\\_Academy\\_Fundamentals\\_of\\_Direct\\_Action1.pdf](http://www.collectiveliberation.org/wp-content/uploads/2013/01/Midwest_Academy_Fundamentals_of_Direct_Action1.pdf), acceso el 29 de marzo de 2017
- [7] Martin Luther King, citado según: Asociadas por lo Justo (JASS): Haciendo que el cambio sea una realidad 3– El poder. Conceptualizando el poder para avanzar la justicia y la equidad, 2008, <http://www.congresoed.org/wp-content/uploads/2014/02/JASS-Conceptualizando-el-poder-para-avanzar-la-justicia-y-la-equidad.pdf>, acceso el 29 de marzo de 2017
- [8] Carsten Müller y Peter Szyuka: Community Organizing – Was ist das? En: FOCO: Handbuch Community Organizing, 2015, p. 16-20
- [9] Adaptado de: Organizing for Social Change. Midwest Academy Manual for Activists, 2001
- [10] Ernesto Morales Morales y Oscar Rebollo Izquierdo: Potencialidades y límites de la acción comunitaria como estrategia empoderadora en el contexto de crisis actual. Revista de Trabajo Social. Col-lego Oficial de Treball Social de Catalunya, no 203, diciembre de 2014
- [11] Resumen adaptado de: Ernesto Morales Morales y Oscar Rebollo Izquierdo: Potencialidades y límites de la acción comunitaria como estrategia empoderadora en el contexto de crisis actual. Revista de Trabajo Social. Col-lego Oficial de Treball Social de Catalunya, no 203, diciembre de 2014
- [12] Si Kahn: Creative Community Organizing. A Guide for Rabble Rousers, Activists & Quiet Lovers of Justice. Bennett-Koehler Publishers, San Francisco, 2010
- [13] Si Kahn: How People Get Power. NASW Press, Washington DC, 1994
- [14] Si Kahn: How People Get Power. NASW Press, Washington DC, 1994, páginas 103/04
- [15] Kim Bobo, Jackie Kendall y Steve Max : Organizing for Social Change. Midwest Academy Manual for Activists, 2001
- [16] Véase, por ejemplo: Dean Spade: Una vida “normal”. Violencia administrativa, políticas trans críticas y los límites del derecho. Barcelona, 2015
- [17] Mario López Martínez: Gandhi, Política y Satyagraha. En: Ra-Ximhai. Volumen 8, número 2, enero – abril 2012
- [18] El Miami Workers Center es un centro de comunidades de personas de bajos ingresos en la ciudad de Miami, con el objetivo de movilizar a estas comunidades para un cambio social, <http://www.miamiworkerscenter.org/>, acceso el 5 de abril de 2017
- [19] Dean Spade: Una vida “normal”. Violencia administrativa, políticas trans críticas y los límites del derecho. Barcelona, 2015
- [20] Véase: Wikipedia inglés: Gay Men's Health Crisis, [https://en.wikipedia.org/wiki/Gay\\_Men%27s\\_Health\\_Crisis](https://en.wikipedia.org/wiki/Gay_Men%27s_Health_Crisis), acceso el 27 de julio de 2017; Randy Shilts: And the Band Played On. Politics, People and the AIDS Epidemic. 1988
- [21] Nancy Stoller: Lessons from the Damned. Queers, Whores, and Junkies respond to AIDS. Routledge, Londres y Nueva York, 1998
- [22] Véase, por ejemplo: <https://www.kommune-niederkaufungen.de/english-informations/>, acceso el 12 de abril de 2017, o en Wikipedia inglés: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kommune\\_Niederkaufungen](https://en.wikipedia.org/wiki/Kommune_Niederkaufungen), acceso el 12 de abril de 2017
- [23] Véase: Andreas Speck: Destruye lo que te destruye, El Salto, La Plaza, 3 de septiembre de 2018, <https://www.elsaltodiario.com/laplaza/destruye-lo-que-te-destruye>, acceso el 10 de octubre de 2018



## 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, unos con los otros.«— Gustav Landauer [1]

Los movimientos sociales, o las campañas promovidas por los mismos, tienen como objetivo cambiar la sociedad, en los casos más ambiciosos crear las condiciones para que se produzca una revolución. En su camino, es muy probable que se produzcan enfrentamientos con las estructuras de poder que obstaculicen este cambio. Comprender el poder, en sus distintas formas y expresiones, es crucial para cualquier movimiento que realmente pretenda un cambio social.

La mayor parte de la gente tiene algunas nociones muy vagas sobre qué es el poder. Éste está distribuido entre muy pocos, podemos citar algunos: el gobierno, que puede ser elegido democráticamente o no; las grandes corporaciones y multinacionales; la prensa y las instituciones internacionales. 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.”*[2] Todas estas nociones sobre el poder nos ofrecen aspectos claves para acercarnos a sus dinámicas, pero ¿cómo ejercen este poder? ¿de dónde viene? ¿Cómo has sido instituido?

Este capítulo tiene como objetivo explorar una visión noviolenta del poder, de las distintas formas de poder a las que se opone la noviolencia, pero también las formas y expresiones del poder que son beneficiosas para producir los cambios necesarios, poderes que los movimientos sociales noviolentos deben crear y promover ¿Por qué es necesario el poder para un cambio social, para un cambio revolucionario? Necesitamos conocer las formas de poder a las que nos enfrentamos así como aquellas que pueden ayudarnos a evitar la *trampa del poder*, es preciso mantener una visión crítica sobre nosotros mismos ya que existe el peligro real de recrear estructuras de dominación tras derrocar a los poderes establecidos.

### Una teoría del poder

Cuando hablamos de poder, en la mayoría de los casos nos referimos a algo que podemos llamar *poder-sobre*, este es el poder de los gobiernos o corporaciones (o de otras estructuras de poder como el patriarcado o heteronormativismo) cuyo objetivo es imponer sobre nosotros aquello que consideran conveniente.

Pero este *poder-sobre* es solo una de las posibles formas de poder. Hay otras. Emplearé una tipología empleada con frecuencia, esta incluye *poder-con*, *poder-en-relación-con* (o *poder-para*), y *poder-dentro* [3].

**Poder-dentro:** El *poder-dentro* está relacionado con el sentimiento de una persona sobre su propio valor y autoconocimiento. Incluye en sí misma la capacidad de imaginar y tener esperanzas. Por un lado significa comprender la propia situación de adaptación, dependencia y opresión, así como la voluntad de querer salir de ella. También implica el convencimiento de que cada persona tiene la posibilidad de influir sobre las circunstancias en las que se desarrolla su vida y realizar los cambios que estime necesarios. Desarrollar y reconocer su propio poder-dentro es una parte crucial de los procesos de empoderamiento personales y colectivos.

**Poder-con:** Podemos relacionarlo con el hecho de encontrar una base común con otra gente y la creación de una fuerza colectiva. Nace de la conciencia de no ser le úniqe persona afectade por una situación, reconocemos que también otros viven la misma experiencia o alguna equiparable. De esto podemos extraer que une no es le úniqe causante de su destino, sino que, en muchas ocasiones, el modelo político o estructural ha sido el domesticador de nuestras vidas. Esa comprensión y la cooperación dentro del grupo puede reforzar considerablemente el sentimiento de valor propio. Así, cada persona no está obligada a buscar en solitario caminos para conducir su situación de forma aislada, sino que podemos luchar juntes para lograr un cambio significativo en nuestras vidas personales y colectivas. El grupo permite unir capacidades, conocimientos y generar dinámicas de apoyo mutuo. Las campañas y los movimientos pueden continuar a pesar de que algunos integrantes se dediquen a otros asuntos.

El *poder-con* está relacionado con el poder de la suma, el poder colectivo que creamos cuando nos unimos con otros, cuando formamos organizaciones, redes, y coaliciones.

**Poder-en-relación-con** (*poder-para*) se 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 social [4]. Este *poder-en-relación-con* nos plantea la siguiente cuestión: "*¿Qué ventajas tiene un movimiento no violento frente a las políticas inalterables y corporativas del poder institucional?*" [5]

Cualquier movimiento social tiene que crear procesos de empoderamiento que desarrollen y fortalezcan estas formas de poder para confrontar esa otra manifestación de poder que identificamos normalmente como único *poder*: el *poder-sobre*.

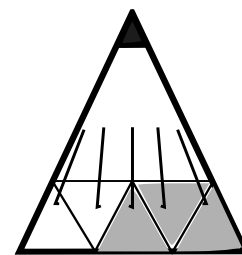
## Confrontando poder-sobre

Cuando John Holloway dice que "*lo que ha fallado es la idea de que la revolución significa tomar el poder para abolir el poder*" [6], se refiere al poder en su sentido del *poder-sobre*. Pero *poder-sobre*, o simplemente, poder, tal y como es entendido por la mayoría de los movimientos sociales, es dinámico. Un gobierno no tiene poder solo porque sea *El Gobierno*, sin importar si hablamos de una dictadura militar o un gobierno democrático. Las personas o grupos de personas que ejercen y se mueven en los ámbitos de poder – los gobiernos – no tienen más poder en sí mismo que cualquier otro ser humano. Si este es el caso, el poder es extrínseco a la persona (o grupo de personas), como explica Gene Sharp. [7]

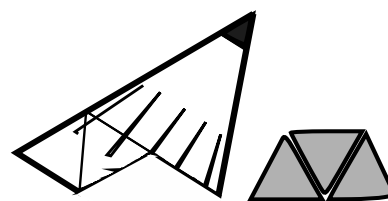
## Fuentes de poder

Si el poder no es intrínseco en las élites políticas, tiene que venir de fuentes externas. Éstas incluyen *autoridad* (la aceptación por parte de la gente del derecho de las élites a *mandar*), *recursos humanos* (les seguidores de la élite con sus conocimientos y habilidades), *factores intangibles* (como consideraciones psicológicas y acondicionamiento ideológico), *recursos materiales*, el tipo y el alcance de las *sanciones* disponibles a los poderes. Estas fuentes de poder dependen de la obediencia y cooperación de la gente. La relación entre el orden y la obediencia es interactiva, el *poder-sobre* solo se puede ejercer si se produce una aceptación pasiva, o activa, de les subordinades. O, como lo expresa Sharp: "*Un análisis más detallado de las fuentes de poder de los gobernantes indicará que dependen íntimamente de la obediencia y la cooperación de los súbditos.*" [8]

El siguiente gráfico lo muestra de forma simplificada. Podemos imaginar la sociedad como un



Fuentes de Poder



Resultado de la retirada del consentimiento

Resultado de la no-cooperación, según Burrowes 1991

triángulo con las élites – los poderosos – arriba, en la punta del triángulo, la gran mayoría de la población en la base. La base mantiene la punta mediante su cooperación consciente o inconsciente. Si la base retirase su consentimiento, su cooperación, sería imposible mantener el triángulo estable, caería sin remisión.

Sería demasiado simplista decir que la gente obedece solo por miedo a las sanciones – sanciones legales como multas o condenas de prisión, amenazas de violencia o muerte. Ésta podría ser la razón dominante en dictaduras extremadamente violentas. Por lo general, otras razones son más importantes para el cumplimiento. La costumbre (o la tradición) es una razón mucho más importante y la forma en la que el ejercicio del poder se despliega en nuestro día a día, estamos acostumbrados a obedecer (generalmente). Si todo es *normal* y no llegamos a cuestionarnos nuestra sumisión, la obediencia al sistema de poder sigue garantizada.

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

Muchas veces cooperar con el poder implica dejarnos guiar por nuestro propio interés. Encontramos que hay algo que nos puede beneficiar en esta cooperación: reputación, dinero u obtener una pequeña cantidad de poder. Otra posibilidad implica que nos identifiquemos con los poderes, y, a causa de la misma, obedezcamos de forma acrítica, o lleguemos a relativizar dicha cuestión como algo sin importancia.

Podemos sentirnos cómodos cooperando con el poder, es muy probable que esto nos esté indicando una cierta falta de la confianza propia, nos sentimos impotentes (falta de *poder-dentro*) y delegamos en lo conocido.

Esto no quiere decir que siempre sea fácil desobedecer. Formamos parte de una red de relaciones y estructuras de poder que muchas veces nos dejan pocas opciones, salvo obedecer. ¿Cómo podemos desobedecer al capitalismo cuando estamos obligados a ganar dinero para satisfacer nuestras necesidades básicas? Mientras la desobediencia total, muchas veces, nos resulta imposible, con frecuencia encontraremos distintos niveles de cumplimiento con las demandas del poder-sobre, podemos entrever posibilidades desde las que crear resistencias.

Un movimiento social cuyo objetivo sea un cambio social profundo, no lo concebirá como el simple cambio de color del partido de gobierno, es necesario cuestionarse las relaciones con el poder-sobre para articular sus propias formas y dinámicas de poder.

## **Poder visible, oculto, e invisible**

Puede ser útil observar el *poder-sobre* desde otra perspectiva relacionada con las fuentes del poder. Podemos llamarlas las *dimensiones* o *niveles* del *poder-sobre*.

### **Poder visible**

El *poder-sobre* puede ser muy visible. Incluye las normas formales (la Constitución de un país o de una organización, leyes) que podrían establecer relaciones de poder-sobre, estructuras, etc. Además incluye amenazas de sanciones legales como ilegales conocidas, por ejemplo, detenciones arbitrarias, tortura, etc, que están diseñadas para amedrentar a las personas que reafirman sus derechos mediante el cuestionamiento del *poder-sobre*.

### **Poder oculto**

El *poder-sobre* también puede permanecer oculto en el sentido de que no es necesario tomar decisiones ya que son obvias, visibles y que podrían exponer al poder. Un ejemplo de esto es el poder de establecer y fijar la agenda: qué debates son importantes, en qué orden allí donde se toman las decisiones. ¿Quién lo decide? Puede estar relacionado con el control de los medios de comunicación, cuyo papel es fundamental debido a sus capacidades para fijar agendas, pero además con las decisiones sobre quién participará en la discusión sobre ciertas cosas y la toma de decisiones formales. Mientras el proceso de la toma de decisiones puede parecer democrático, el *poder-sobre* es ejercido por medio de apartar ciertos temas de la agenda pública o de excluir de la participación en la toma de decisiones a los grupos afectados.

## Excursión: Dinámicas de poder en situaciones sin dependencia mutua

Las dinámicas de *poder-sobre* como las que hemos explicado dependen de una relación de dependencia mutua, es decir, los poderosos necesitan, no solo la cooperación de los oprimidos (o gobernados), sino que además necesitan y se aprovechan de los resultados de su trabajo y de su consumo. Por ejemplo, un empresario necesita la cooperación de las trabajadoras, y además depende para el éxito de su empresa de los productos de su trabajo. Una empresa multinacional como Coca Cola no solo depende del trabajo de sus trabajadores, sino que además depende de la cooperación de los consumidores que compran sus productos. Esto no solo funciona entre una empresa y sus trabajadores o consumidores, también tiene su reflejo en la dinámica social. Los poderosos dependen de los resultados de nuestra cooperación, no solo para hacer más fácil el ejercicio de su poder, fundamentalmente sirve para que la sociedad en su conjunto trabaje en su beneficio.

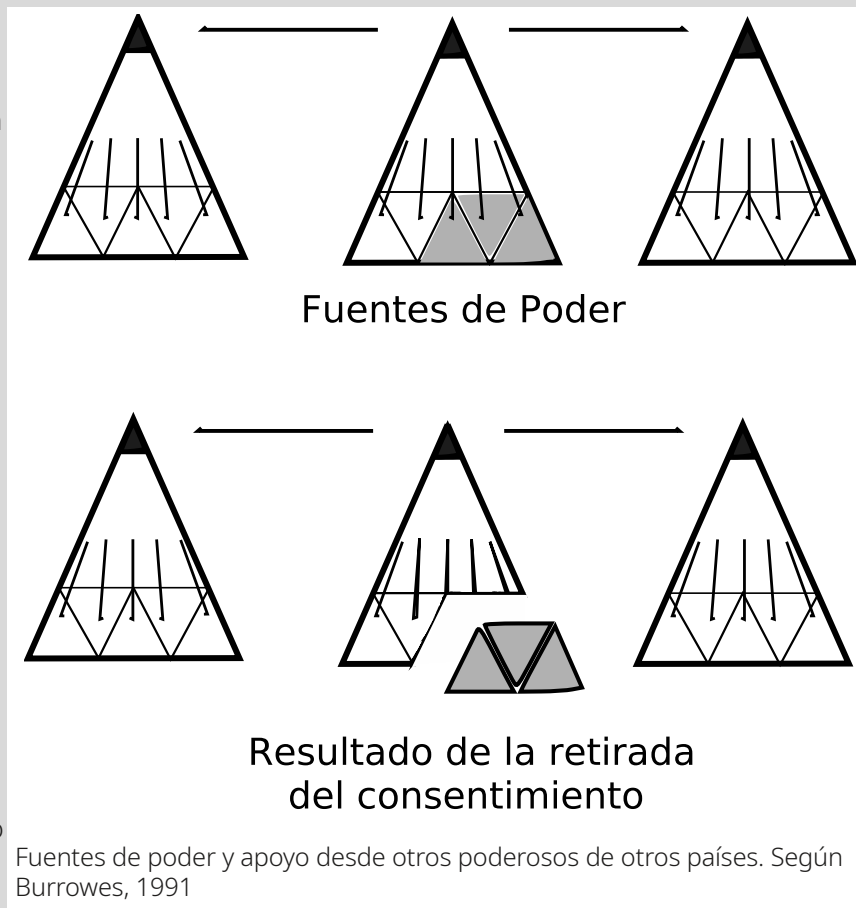
Cuando existen estas relaciones de dependencia mutua, nosotros como trabajadores o consumidores tenemos suficiente palanca para confrontar el *poder-sobre* de los poderosos. Su *poder-sobre* realmente depende de nuestro consentimiento.

Desafortunadamente, como han dicho diversos investigadores, no siempre existe esta dependencia mutua con consecuencias importantes para nuestra resistencia. Un ejemplo lo podemos observar en la relación entre el estado de Israel y los territorios palestinos, especialmente en Cisjordania. Israel no quiere nada de los palestinos, salvo su la tierra, el territorio [11].

Mientras la cooperación de ciertos sectores palestinos facilita la ocupación y la hace menos costosa; la desobediencia masiva de los palestinos tiene un impacto limitado. No tienen suficiente palanca para influir realmente sobre el estado de Israel [12]. Muy similar es la situación de los saharauis y la ocupación de su territorio por Marruecos, Marruecos no necesita a los saharauis, simplemente quiere su territorio.

En un caso como este, el poder que puede ejercer la resistencia no es suficiente. Es necesario buscar aliados dentro del país usurpador que tengan una relación de dependencia mutua con los poderosos y puedan retirar su consentimiento – algo que Galtung llama *la gran cadena de la noviolencia* [13]. A veces el uso de esta *cadena de la noviolencia* tampoco es suficiente porque los poderosos tienen demasiado apoyo de otros poderosos en otros países que puede limitar el impacto de la retirada del consentimiento de sus propios ciudadanos.

En estos casos es importante desarrollar alianzas con grupos solidarios en los países que apoyen a los poderosos del propio país o del país usurpador. La retirada del consentimiento de la población oprimida solo tiene palanca cuando el apoyo externo a los poderosos termina, esta es la tarea de los grupos de solidaridad en estos países. Por ejemplo, en la lucha contra el sistema de apartheid en Sudáfrica un factor importante fue la campaña internacional de boicot y sanciones contra el país. En situaciones similares es importante identificar las fuentes del poder de los poderosos externas al país, para desarrollar estrategias eficaces que puedan interferir el apoyo que reciben.





## Poder invisible

El *poder-sobre* puede ser completamente invisible. Es mantenido fuera de foco, la mente y conciencia no llegan a percatarse sobre quién, cómo y por qué se producen ciertos acontecimientos, ciertas violaciones de nuestros derechos de forma silenciosa e invisible incluso para les más afectades. Nos influye íntimamente como individuos, asumimos la idea sobre nuestro lugar en el mundo. Este nivel del *poder-sobre* contribuye a moldear nuestras creencias, la percepción sobre nosotres mismas, la aceptación de nuestra supuesta superioridad o inferioridad. [9]

De muchas maneras, el poder-invisible está estrechamente relacionado con que Johan Galtung llama la *violencia cultural* [10], que sirve para legitimar tanto la violencia personal como la violencia estructural, así como la existencia de *poder-sobre*. Como explican Vene Klasen y Miller: “*En los procesos de socialización, la cultura y la ideología perpetúan la exclusión y la desigualdad definiendo lo que es normal, aceptable y seguro.*” Contribuye lo que Sharp llama la *obligación moral* a obedecer (véase arriba).

El patriarcado en sociedades en las que no existe una crítica al patriarcado, y en las que es aceptado mayoritariamente, se puede ver como una forma del poder-invisible. La heteronorma o el sistema binario de género son otros ejemplos de poder-invisible.

## Notas

- [1] En: Martin Buber, *Caminos de Utopía*. Fondo de Cultura Económica, México, 1991
- [2] Saul Alinsky. *Tratado para radicales*. Traficantes de Sueños, Madrid, 2012
- [3] 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
- [4] Véase: Julia Kraft y Andreas Speck: *Noviolencia y Empoderamiento Social*. 2001, <http://andreaspeck.info/es/contenido/noviolencia-y-empoderamiento-social>
- [5] Howard Clark: *More power than we know*. Peace News No 2422, February 1998
- [6] John Holloway: *Cambiar el Mundo sin Tomar el Poder*. El Significado de la Revolución Hoy, Buenos Aires, 2002
- [7] Gene Sharp: *Social Power and Political Freedom*, Porter Sargent Publishers, Boston, 1980
- [8] Gene Sharp: *The Politics of Nonviolent Action, Part One: Power & Struggle*, Porter Sargent Publishers, Boston, 1973
- [9] 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
- [10] Johan Galtung, *Violencia Cultural*. En: *Documentos de trabajo Gernika Gogoratzuz*, no 14, Gernika Gogoratzuz, 2003
- [11] Andrew Rigby: *Living the Intifadah*. Zed Books, London, 1991
- [12] 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.
- [13] 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 más común en que la gente suprime su propio poder es pensar no tenerlo.”*

*Alice Walker*

Como movimientos sociales enfocados en un cambio social, con objetivos muy distintos a los partidos políticos (cuyo horizonte es llegar al gobierno), no nos interesa adquirir *poder-sobre*, más bien queremos limitarlo. Tampoco consideramos el *poder-sobre* un objetivo del proceso del empoderamiento. Zimmerman explica que poder – en nuestro sentido de *poder-sobre* – significa autoridad, mientras el concepto de empoderamiento implica una consciencia crítica del ambiente social y conlleva una participación activa en la sociedad. *“Los individuos no requieren la posesión de poder autoritario para actuar con el fin de ejercer control sobre los que lo tienen.”* [1] En nuestra tipología de poder, el desarrollo de *poder-en-relación-con* mediante procesos de empoderamiento puede ejercer el control necesario sobre los poderosos.

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”*. [2]

Los procesos de empoderamiento social son complejos. Aunque tienen un impacto importante en el individuo, el proceso necesita el amparo de la comunidad – es un proceso que requiere contexto social, incluye aspectos internos del individuo, del grupo o colectivo, así como estructurales [3]. En este sentido los procesos de empoderamiento incluyen *poder-dentro* de cada uno de nosotros, el *poder-con* y *poder-en-relación-con* (o *poder-para*). Estas formas de poder están interrelacionadas, se influyen y fortalecen mutuamente. El deseo de lograr unos objetivos determinados (*poder-en-relación-con*) puede fomentar el poder a actuar y juntarse con otros (*poder-con*). El grupo traspasa el poder al individuo (*poder-dentro*) y a la inversa.

Para que una persona inicie un proceso de empoderamiento no es suficiente basarlo en un análisis abstracto y teórico de la situación personal y social. Los procesos de empoderamiento, por lo general, comienzan a partir de la experiencia de una crisis, de un cambio de las circunstancias personales que tienen un impacto no solo en la comprensión intelectual, sino que produce una convulsión emocional. Esta experiencia puede dar pie a un proceso de concientización, un cuestionamiento de los pensamientos, creencias y actitudes habituales, una crisis de *lo-de-siempre* que nos ofrece la sociedad. Para que el proceso de empoderamiento pueda avanzar, es necesario un intercambio entre los aspectos individuales, grupales y estructurales, es preciso estar inserte en un ambiente social que promueva y fortalezca estos procesos.

Junto a los aspectos individuales, grupales y estructurales (así como la tipología de poderes interrelacionados) es posible entender los procesos de empoderamiento en distintas fases, aunque estas fases no siempre son lineales, pueden producirse en paralelo o de forma circular. [4] Tampoco están aisladas de los aspectos individuales, grupales y estructurales, de hecho, están profundamente entrelazados.

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

#### 1. Movilización

La sensación de crisis, de una ruptura con la vida diaria (por ejemplo, el desempleo, un nuevo plan de las autoridades para construir una carretera que destruirá mi pueblo, un diagnóstico de VIH, etc) puede iniciar el proceso del empoderamiento. Esta fase inicial está acompañada por un sentimiento de inseguridad, de

incertidumbre, pero también de un impulso por buscar nuevas oportunidades y descubrir capacidades personales que desconocíamos. Surge una crisis de los conceptos habituales sobre las estructuras del poder y sus justificaciones, se produce un cambio de percepción sobre sí mismo que puede contribuir a determinar que uno mismo debe responsabilizarse de su propia existencia, de su propia vida, esto conlleva un fuerte deseo de cambio. En la fase de la movilización, el enfoque está centrado en el desarrollo del *poder-dentro*. Una perspectiva de *desesperanza aprendida* se transforma en una perspectiva novedosa de *esperanza aprendida* [5]. Este primer cambio de perspectiva es fundamental para cualquier proceso del empoderamiento.

## 2. Implicación y promoción

Cuando una persona se moviliza, por lo general, empieza a involucrarse en actividades de iniciativas sociales, colectivos o movimientos sociales. Encuentra un grupo que apoya y fortalece este proceso, en este punto, desplegarse en lo colectivo es imprescindible para impulsar las siguientes fases. Un grupo como éste puede apoyar la crítica a las autoridades y promover el descubrimiento y desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades y habilidades ocultas hasta este momento. Al juntarse con otros en una situación similar, o con intereses parecidos, las personas empiezan a reconocer que no están solas, al actuar junto a otros ganan mayor confianza, además desarrollan una nueva consciencia política, sobre las estructuras de poder, así como de su propia capacidad para actuar e influir en la sociedad.

Podemos detallar algunas experiencias fundamentales durante esta fase: el trabajo colectivo para cambiar la sociedad, la participación en la toma de decisiones colectivas, acciones colectivas, la toma de riesgos, el aprendizaje colectivo de los fracasos y la celebración en grupo de los pequeños logros. Las experiencias son fundamentales, nos sitúan dentro del marco de la realidad y de lo posible, aquí no es suficiente un discurso teórico. Como en la fase II del *Plan de Acción del Movimiento* – el fracaso de los canales establecidos – la experiencia de un (pequeño) fracaso, la indignación causada y su socialización dentro del grupo pueden constituir un hecho fundamental en el proceso de empoderamiento. Con toda seguridad, podemos decir que, las experiencias que contribuyen en gran medida al empoderamiento son estos pequeños éxitos cuyos buenos resultados provienen del esfuerzo colectivo.

Junto al desarrollo continuo del *poder-dentro*, en esta fase también se despliega el *poder-con* y se producen las primeras experiencias del *poder-en-relación-con* (o *poder-para*).

## 3. Integración y rutina

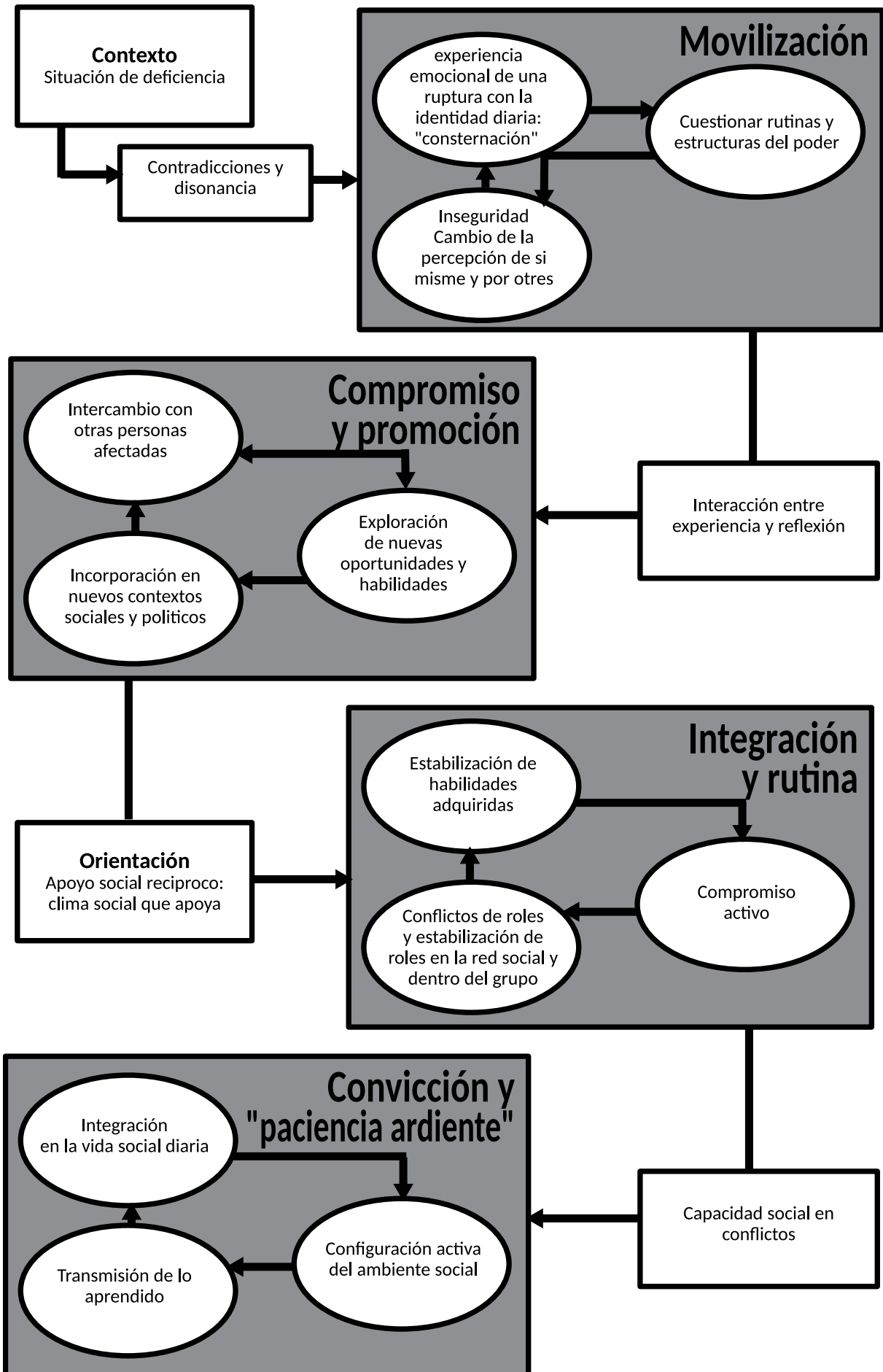
Con la acumulación de experiencias se desarrolla una mejor comprensión de las causas estructurales que modelan los problemas individuales, podemos decir que los problemas personales realmente son problemas estructurales y sociales. Además, crece una mayor confianza en sí mismo, en sus capacidades y habilidades. La implicación se transforma en rutina y las nuevas capacidades, habilidades y la conciencia política pasan a formar parte de nuestra vida cotidiana.

Pero la nueva conciencia política y las nuevas capacidades también pueden causar conflictos de roles tanto dentro del grupo como en nuestra vida privada. El desarrollo personal, el empoderamiento individual, coloca a la persona en una situación distinta en la que ya no acepta su rol tradicional en la vida privada o, como *debutante*, en el grupo. Estos conflictos son importantes y, en cierta medida, necesarios para que el proceso de empoderamiento pueda consolidarse y avanzar. Llegados a este punto, la vida interna del grupo se nos muestra volátil e inestable, es importante no desdeñar el amplio abanico de posibilidades que nos ofrecen los conflictos si somos capaces de tratarlos de forma creativa.

## 4. Convicción y *paciencia ardiente*

La cuarta fase – Wolfgang Stark la llama *paciencia ardiente* [6], parafraseando una poema de Arthur Rimbaud: “*Al alba, armados de una ardiente paciencia, entraremos en las espléndidas ciudades*”, significa un nuevo nivel en nuestra capacidad para manejar conflictos y organizarnos. Esta fase se caracteriza por una toma de conciencia de nuestro propio poder para cambiar el mundo juntas a otros, y un deseo ardiente de hacerlo, pero mezclado con una conciencia clara del tiempo necesario para que se produzcan procesos de empoderamiento y más general para un cambio social.

**Ilustración: Las fases de los procesos del empoderamiento**



Esta combinación de confianza en la posibilidad de cambiar el mundo, tener impacto, de un *poder-en-relación-con*, con las propias experiencias y la paciencia necesaria para gestionar los tiempos en los que se producirán los distintos cambios equipa a una persona con las cualidades que permiten promover procesos de 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.*” [7]

Las fases de empoderamiento no se pueden considerar de forma lineal, más bien están entrelazadas y pueden ocurrir en paralelo. Tampoco existe un estado final, el empoderamiento es un proceso continuo que nunca termina.

Para los procesos de empoderamiento son fundamentales las interconexiones entre conflicto, crecimiento y desarrollo. Para que dicho proceso pueda avanzar es importante tomar conciencia de los conflictos, tanto internos como externos, y afrontarlos con delicadeza y creatividad.

Además, las fases están estrechamente entrelazadas con lo individual, lo grupal y lo estructural. Los procesos de empoderamiento en distintos niveles se pueden fortalecer o debilitar, por eso es importante crear un ambiente en nuestros grupos y colectivos que fortalezca procesos de empoderamiento. Tan importante como crear este ambiente resulta tomar conciencia y eliminar los factores que pueden inhibir los procesos de empoderamiento en nuestros grupos.

A continuación profundizamos un poco los distintos niveles del empoderamiento.

## Empoderamiento y el nivel individual

En el ámbito de lo individual, un factor clave del empoderamiento es una percepción de control [8], es decir, una persona es consciente de que puede controlar su vida, y no solo ser víctima de sucesos sobre los que no tiene ningún control. Según Zimmerman, empoderamiento individual incluye los componentes *intrapersonal*, *interaccional*, y *conductual*, estos están relacionados con *poder-dentro*, *poder-con*, y *poder-en-relación-con*. Lo intrapersonal se refiere a cómo una persona piensa sobre su propia capacidad para influir en el ambiente social y político en el que están insertas [9]. Tiene mucho que ver con la confianza en sí mismo, con la consciencia de su *poder-dentro*.

Lo interaccional hace referencia a la interacción entre la persona y su ambiente en relación con los intentos de influir en su contexto social. En este sentido, lo interaccional incluye experiencias y conocimientos en relación con cómo pueden lograrse cambios sociales, qué recursos son necesarios, así como una conciencia política y el desarrollo de capacidades para resolver conflictos y tomar decisiones. Lo interaccional está ligado con la conciencia del *poder-en-relación-con* en el nivel individual y además con el *poder-con* que está estrechamente relacionado con lo conductual.

Lo conductual se refiere a las acciones que realiza una persona para ejercer su influencia y obtener cambios, podemos identificarlo cuando se involucra en iniciativas, colectivos políticos, sindicatos, etc. Está relacionado con el *poder-con*.

## Empoderamiento y el grupo

El empoderamiento individual necesariamente depende de la interacción y la acción, esto es, del grupo. “*La consciencia de las propias oportunidades para influir en la situación personal y en el contexto social resulta, y se fortalece, por medio de la orientación a la acción en la comunidad. ... El empoderamiento significa para el individuo un proceso de integración en la comunidad*” [10]. Podemos señalar que los aspectos interaccionales y conductuales de empoderamiento individual son los encargados de coaligar el ámbito grupal.

Es muy importante fortalecer en nuestros grupos los factores que apoyen y promuevan los procesos de empoderamiento individual y grupal. Estos grupos u organizaciones nos interesan mucho como herramientas de cambio social, podemos denominarlas *organizaciones empoderantes*.

Las principales características de las organizaciones empoderantes son:

- Factores relacionados con las motivaciones, como:
  - La oportunidad de desarrollar nuevas habilidades por medio de la participación



- Una alta valoración de las relaciones sociales entre los miembros de la organización
- Una estructura social y un sistema de valores que invite a compartir capacidades, habilidades, y conocimientos
- Una cultura de apoyo mutuo
- Factores estructurales, como:
  - La toma de decisiones de forma colectiva
  - Roles flexibles y no fijos dentro del grupo
  - Una estructura con un liderazgo compartido y abierto
  - Una estructura flexible que pueda adaptarse a un contexto cambiante [11]

Además, debemos tener presente que las acciones del grupo sean capaces de fortalecer por sí mismas la motivación de sus miembros y apoyen procesos de empoderamiento.

Muchas veces existen dentro de un colectivo, que funciona como organización empoderante, individuos que adoptan el rol de *mentore* en un sentido informal. Hablamos de personas empoderadas que tienen una alta capacidad para apoyar a otros en sus procesos de empoderamiento.

Una organización empoderante no solo contribuye al empoderamiento de sus miembros, sino también al empoderamiento colectivo, transformando el grupo en una *organización empoderada* (o fortaleciendo este aspecto del grupo), es decir, una organización o un colectivo que “*ha aprendido fijar objetivos a largo y corto plazo y trabaja de forma sistemática para lograrlos ... así como aumentar su influencia socio-política.*” [12]

En el capítulo sobre la *Espiral del Organizing* desarrollo el tema sobre cómo una organización empoderada define y logra sus objetivos.

## Empoderamiento y el nivel estructural

No puedo evitar afirmar que actuar sobre el nivel estructural es difícil y muy sensible, ya que hablamos de estructuras muy arraigadas con dinámicas propias que escapan de nuestro control, es decir, estructuras municipales, provinciales, estatales o internacionales. No entendemos el concepto de *estructura* como estructuras administrativas del Estado, sino también estructuras de movimientos sociales o sindicatos de ámbitos más amplios que un colectivo, grupo local o una red de pocos colectivos miembros.

En el grupo, en este nivel existen ciertas características de estructuras empoderantes:

1. Una estructura que permita y facilite la participación en las decisiones relevantes para todos, y transparencia sobre la toma de decisiones
2. Una estructura de apoyo mutuo entre los colectivos que forman parte de la supraestructura: un intercambio de información y experiencias y una cultura de apoyo tanto a los colectivos miembros como a la estructura más amplia para lograr sus objetivos tanto particulares como comunes
3. Un intercambio de historias inspiradoras y empoderantes, que ofrezcan ejemplos de acciones individuales y colectivas, así como visiones [13]
4. La creación de una identidad colectiva de la propia estructura (con todas las ambivalencias de identidades colectivas [14]).

Los movimientos sociales muchas veces desarrollan estructuras potencialmente empoderantes. Ejemplos como el movimiento feminista [15], el movimiento LGBT o de personas viviendo con VIH o SIDA dan buena cuenta de estas estructuras. Desafortunadamente, no siempre es así, 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 apoye los procesos de empoderamiento colectivos y de los individuos que forman parte del movimiento.

## Notas

- [1] Marc A. Zimmerman: Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. En: *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No 5, 1995
- [2] 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
- [3] Wolfgang Stark: Empowerment – neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg, 1996
- [4] 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
- [5] Marc A. Zimmerman: Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment. En: *Journal of Research in Personality*, Vol. 24, 1990, p71-86
- [6] Wolfgang Stark: Empowerment – neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg, 1996
- [7] Wolfgang Stark: Empowerment – neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg, 1996, pagina 124
- [8] Véase 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
- [9] 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
- [10] Wolfgang Stark: Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Lambertus, Freiburg, 1995
- [11] 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
- [12] Wolfgang Stark: Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Lambertus, Freiburg, 1995
- [13] Wolfgang Stark: Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Lambertus, Freiburg, 1995
- [14] Véase: Andreas Speck: Identidades colectivas: trampa o instrumento para el fortalecimiento. En inglés: *Peace News* No 2438, junio-agosto de 2000, <http://andreasspeck.info/es/node/22>
- [15] Wolfgang Stark: Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Lambertus, Freiburg, 1995

### 3.4 Conclusiones: poder y empoderamiento social

Cuando nosotros hablamos de empoderamiento, lo entendemos siempre como empoderamiento social y no solo como 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*” [1] y cuyo objetivo principal es el cambio social, una sociedad más justa y más democrática.

Para desarrollar las otras formas de poder citadas anteriormente, tenemos que asegurar que nuestro trabajo o activismo facilitará procesos de empoderamiento. Una cultura de grupo que apoye procesos de empoderamiento se caracterizará por ser capaz de generar nuevas habilidades, de facilitar relaciones significativas, asumirá nuevas competencias, si es necesario, desarrollará mecanismos para la toma de decisiones y creará una estructura abierta de liderazgo [2]. Al mismo tiempo, nuestras redes y alianzas, nuestros movimientos sociales, tienen que desarrollar estructuras que promuevan y fortalezcan procesos de empoderamiento. Nuestros grupos y organizaciones deben ser al mismo tiempo *organizaciones empoderantes*, esto es, organizaciones que faciliten y promuevan los procesos de empoderamiento de sus miembros, y *organizaciones empoderadas*, centradas en el uso de su *poder-en-relación-con* para lograr los objetivos de sus campañas.

En los capítulos siguientes, te ofrezco algunas guías y herramientas para que nuestros colectivos y movimientos puedan configurarse tanto como *organizaciones empoderantes* como *organizaciones empoderadas*.

#### Notas

- [1] Marc A. Zimmerman: Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. American Journal of Community Psychology, Vol. 23, No. 5, 1995
- [2] Véase: Julia Kraft y Andreas Speck: Noviolencia y Empoderamiento Social. 2001, <http://andreasspeck.info/es/contenido/noviolencia-y-empoderamiento-social>



## 4 Organizaciones empoderantes: Cómo nos organizamos

---

Nos organizamos en iniciativas, asociaciones u otro tipo de colectivos o grupos más o menos formales o informales. Y, con toda probabilidad, todos tenemos mejores y peores experiencias en los colectivos en los que participamos. En este capítulo, exploramos cómo podemos organizarnos de forma más eficaz y, al mismo tiempo, empoderante.

Tanto en la concepción 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 de empoderamiento dentro de nuestras organizaciones y colectivos. Ya existe mucha literatura en castellano sobre dinámica y facilitación de grupos y sobre asamblearismo, vamos a centrarnos en los aspectos fundamentales para organizaciones empoderantes, es decir, organizaciones que apoyan los procesos de empoderamiento de sus propios miembros.

Como hemos visto anteriormente, las características de las organizaciones empoderantes incluyen una identidad de grupo que valora las fortalezas propias, inspira cambios y efectúa actividades que facilitan aprendizajes y fomenta la asunción de las responsabilidades necesarias por parte de los miembros. El grupo es un ámbito de apoyo mutuo con capacidad para crear un fuerte sentido de comunidad. Además es importante una estructura abierta que proporcione roles flexibles, con responsabilidades y liderazgos transparentes y compartidos [1]. O, como dice Wolfgang Stark: *“Iniciativas y organizaciones que animan a sus miembros a participar en los procesos internos de la toma de decisiones y comparten las responsabilidades resultantes promueven procesos de empoderamiento en mayor medida que las 'organizaciones menos participativas', en las cuales el compromiso se centra en realizar trabajos menores en la oficina u otros servicios de apoyo.”* [2]

Aunque las características de las organizaciones empoderantes coinciden en gran medida con los valores que promovemos en nuestro trabajo en los movimientos sociales – una democracia más participativa, más igualitaria – esto no implica que de forma automática construyamos colectivos y movimientos que implementen todas las características necesarias para facilitar procesos de empoderamiento. Muchas veces existe una grieta abierta, más o menos amplia, entre la teoría, nuestros valores, y nuestra práctica. Este capítulo pone sobre la mesa algunas herramientas cuyo propósito es reducir el tamaño de esta grieta, nos ayudarán a enfocar nuestra práctica desde una perspectiva del empoderamiento.

### Notas

- [1] 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
- [2] Wolfgang Stark: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg, 1995





## 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 distintas razones se une durante un periodo de tiempo determinado y con un objetivo cualquiera se dará inevitablemente una u otra forma de estructura (...)”. Esto lo escribió la feminista estadounidense Jo Freeman en los años 70 en su texto clásico *La Tiranía de la Falta de Estructuras* [1]. Freeman no hablaba de las estructuras formales, subrayó el problema de las estructuras informales, que se desarrollan en cualquier grupo o colectivo desde el inicio, estructuras de relación entre las personas que forman parte del colectivo, estructuras propias del flujo de información, de poder, dinámicas fundadas en cómo se producen las relaciones entre los integrantes en la vida diaria del grupo. Estas estructuras informales, a veces ocultas, pueden impedir o fortalecer el empoderamiento, y así como el trabajo del colectivo. El rechazo por razones ideológicas de estructuras formales y la afirmación de la igualdad de todos los que forman parte de un colectivo no garantiza la no existencia de estructuras informales que contradigan nuestros valores y reproduzcan estructuras de marginación, exclusión, y dominación dentro del colectivo. A causa de esta estructura tácita e invisible el empoderamiento de sus miembros y el trabajo eficiente del grupo se verá bloqueado de forma sistemática.

Parte de la estructura informal de un colectivo es lo que George Lakey, formador en no violencia estadounidense con una larga historia como activista, llama *la corriente dominante y los márgenes*. Según Lakey, en cualquier grupo existe un corriente dominante: valores, actitudes, expresiones de género y culturales, entre otros; así como los márgenes que representan lo “menos” valorado, incluso lo invisible [2]. La corriente dominante no tiene nada que ver con la mayoría del grupo. Representa los roles o características dominantes de la sociedad que han llegado a calar dentro del grupo de forma casi inadvertida.



El afecto es revolucionario. Pancarta en el Centro Vecinal Pumarejo en Sevilla

## Excursio: Género y heteronormatividad

Todavía vivimos dentro de un sistema patriarcal. Nacimos en el patriarcado, crecimos dentro de un contexto educativo patriarcal, con toda seguridad hemos cumplido unas expectativas, nos hemos resistido a otras. Vivimos con nuestras heridas y cicatrices causadas por el patriarcado, por el machismo, por un sistema binario de género y heteronormatividad.

Cuando nos organizamos para luchar por un mundo más justo e igualitario en nuestros colectivos, campañas y movimientos sociales nuestra historia patriarcal es un lastre que impide de mil formas distintas nuestra lucha, para poder limitar esta carga es necesario que nos cuestionemos a nosotres mismas y a toda la construcción ideológica heredada del patriarcado que alojamos y nos moldea. Si no trabajamos sobre nuestro legado patriarcal y heteronormativo es muy probable que continuemos reconstruyendo estructuras de dominación y patriarcales en nuestras luchas, en nuestros colectivos y nuestras organizaciones.

Esto bloqueará nuestro trabajo, si no somos conscientes de ello.

Los movimientos sociales y los colectivos que lo conforman tienen el reto urgente e insoslayable de integrar perspectivas de género, sexualidad, y heteronormatividad en su trabajo. Podemos citar algunos retos comunes:

- **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 el presupuesto de que *"en el movimiento ya se tratan aspectos como la democracia o la inclusión"*, según este presupuesto, no hace falta incluir expresamente una perspectiva de género y/o queer ya que esto ya se está trabajando ¿Es así? Por lo general, se argumenta que el colectivo está formado por muchas mujeres así que no hay problemas relacionadas con la justicia de género.

En ocasiones, existe una cierta hostilidad (o falta de entendimiento) sobre la necesidad o utilidad de espacios separados, por ejemplo, de mujeres, de personas trans\*, queer, lesbiana o gay. Tampoco estaría mal para hombres cis hetero reflexionar sobre sus privilegios patriarcales.

- **Actitudes, conductas, 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 asumir roles de cuidado, así como brindar apoyo emocional al resto de participantes del movimiento. De hecho, en muchos colectivos las tareas de cuidado y de mantenimiento del colectivo son asumidas mayoritariamente por mujeres.

Aunque esto choque con los valores expresados por el colectivo o el movimiento, no se ha llegado a reconocer aún la existencia de una brecha entre la teoría y la práctica.

Esta falta de conciencia conlleva además, restar importancia a problemas como el acoso sexual o la violencia de género dentro de los movimientos sociales. Y por lo general, a no 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 al 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, así como sobre temas que incluyen el aborto, derechos lesbianas, gay, trans\* o queer, impidiendo que dichos temas se conviertan en temas aceptados y comunes dentro del 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 movible*, es decir, algo que se abordará *después de la revolución* o como secundario a otros objetivos. Esto es más complejo en relación a alianzas o coaliciones amplias de las que formen parte las organizaciones de carácter más conservador (por ejemplo, colectivos de las iglesias cristianas o de otras religiones).
- **Dificultades para mantener los cambios y logros a largo plazo**  
Muchas veces, es difícil mantener el impulso a largo plazo tras algunos avances iniciales, así como traducir en el trabajo concreto, o en una acción concreta, qué significa una perspectiva no patriarcal y no cisheteronormativa.

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, <https://coalitionofwomen.org/article/33> (hebreo e inglés)

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 funcione de forma efectiva, deben producirse una multitud de funciones o tareas relacionadas con el objetivo del grupo y su mantenimiento. Podemos distinguir funciones o roles que corresponden al trabajo del grupo (su objetivo) y otras que principalmente corresponden al trabajo reproductivo del colectivo.

La siguiente tabla ofrece un resumen de las tareas principales de un colectivo.

Funciones relacionadas con el trabajo del colectivo	Funciones relacionadas con el mantenimiento del colectivo
Sugerir el orden del día	Ser compasivo con los demás
Identificar temas para el trabajo colectivo	Expresar sentimientos y animar a otros a expresar los suyos
Señalar problemas relacionados con las tareas del trabajo y sugerir soluciones	Ofrecer o aceptar concesiones
Pedir o proporcionar información concreta	Sugerir procedimientos para el debate
Ofrecer opiniones	Crear espacios para descansar
Identificar problemas y soluciones alternativas	Contar chistes y reír
Explicar y elaborar ideas	Animar a los miembros del colectivo más silenciosos
Relacionar temas y ofrecer una visión integrada	Nombrar temas/problemas silenciados u ocultos
Señalar contradicciones	Hacer un resumen del debate
Examinar suposiciones e ideas	Ayudar al colectivo para que pueda llegar a un acuerdo
Hacer sugerencias sobre los siguientes pasos	Concienciar al colectivo sobre su dirección y sus logros

Adaptado de: Seeds for Change, 2014

Es preciso que estas funciones y tareas sean cuidadas por todes les personas. Tenemos que ser conscientes de que éste es un camino dinámico y vivo en el que es preciso estar abierta a aprender y compartir continuamente, así como adaptarnos a las necesidades propias del colectivo. Si les mismas personas asumen siempre las tareas relacionadas con el trabajo externo del grupo, si siempre les mismos integrantes ofrecen dirección e ideas para las acciones y siempre les mismos se encargan del mantenimiento (cuidados) grupal estaremos construyendo una jerarquía informal que a largo plazo impedirá el trabajo del colectivo y potencialmente creará conflictos (véase 4.6 – Conflictos).

No existe una única forma de crear una estructura horizontal en nuestros colectivos. Podemos encontrar colectivos en los que todes les activistas se encargan de todas las tareas; otros, en los que existe cierto grado de división de tareas; podemos encontrar colectivos con liderazgos distribuidos u otras, en los que el liderazgo surge en función a una actividad, una tarea o una función concreta. En cualquier caso, lo importante es no otorgar un mayor valor a unas tareas sobre otras: escribir un comunicado de prensa o hacer una entrevista en la tele no son tareas más importantes que encargarse del mantenimiento del colectivo o hacer frente al espacio emocional de les integrantes del grupo y sus relaciones.

Aunque para mantener la horizontalidad del colectivo no sea necesario que todes asuman todas y cada una de las tareas y que se produzca una rotación en ellas, si es importante que no haya tareas cerradas, es decir, que compartamos las habilidades y que todes, si así lo desean o la situación lo requiere, cuenten con oportunidades para formarse e involucrarse en otras tareas. Es necesario subrayar la importancia de que todes asuman tareas tanto relacionadas con el trabajo del colectivo como las de mantenimiento o trabajo reproductivo.

### 4.1.3 Crear comunidad

La tarea más importante de cualquier movimiento social es crear comunidades. Resulta insuficiente formar colectivos que trabajen sin tregua para alcanzar sus objetivos y no modifiquemos nuestra forma de relacionarnos. Nuestros colectivos tienen que ser algo más que simples grupos de trabajo, tienen que formar parte del núcleo de nuevas comunidades, de nuevas formas de relacionarnos, de cuidarnos.

Como hemos visto anteriormente, ciertas características promueven el proceso de empoderamiento del colectivo (véase capítulo 3.3. – Empoderamiento). Estas mismas características son útiles para crear comunidad.

Además, es importante que fomentemos el encuentro, que compartamos como comunidad, que generemos oportunidades para celebrarnos, fiestas u otros eventos que no tengan un carácter exclusivamente de trabajo colectivo, sino que nos ofrezcan la oportunidad de sentirnos parte de una comunidad.

### 4.1.4 Estructuras para grandes colectivos

En colectivos más o menos pequeños, de cinco a veinte personas aproximadamente, es posible organizarse con poca estructura, ésta estará basada principalmente en la asamblea como órgano en el que se realizará el trabajo común y se tomarán todas las decisiones. Puede ser ágil, pero existen situaciones concretas y razones que modificarán esta estructura simple, por ejemplo:

- La formación de grupos de trabajo o comisiones que desarrollen tareas específicas. Por ejemplo, una comisión de comunicación con la prensa, una comisión de investigación, o una comisión de eventos regulares, etc... Qué comisiones llegarán a crearse dependerá del trabajo del colectivo.
- La organización geográfica, por ejemplo, por barrio, en caso de colectivos más grandes, agrupaciones municipales.
- La organización por identidades y/o distintos impactos de un problema: una comisión de mujeres, una comisión queer, de inmigrantes, de portadores del VIH, etc.
- ...

Muchas veces se forman comisiones atendiendo a varios criterios al mismo tiempo, y además, algunas de ellas tendrán un carácter permanente, otras, pueden llegar a constituirse ad-hoc.

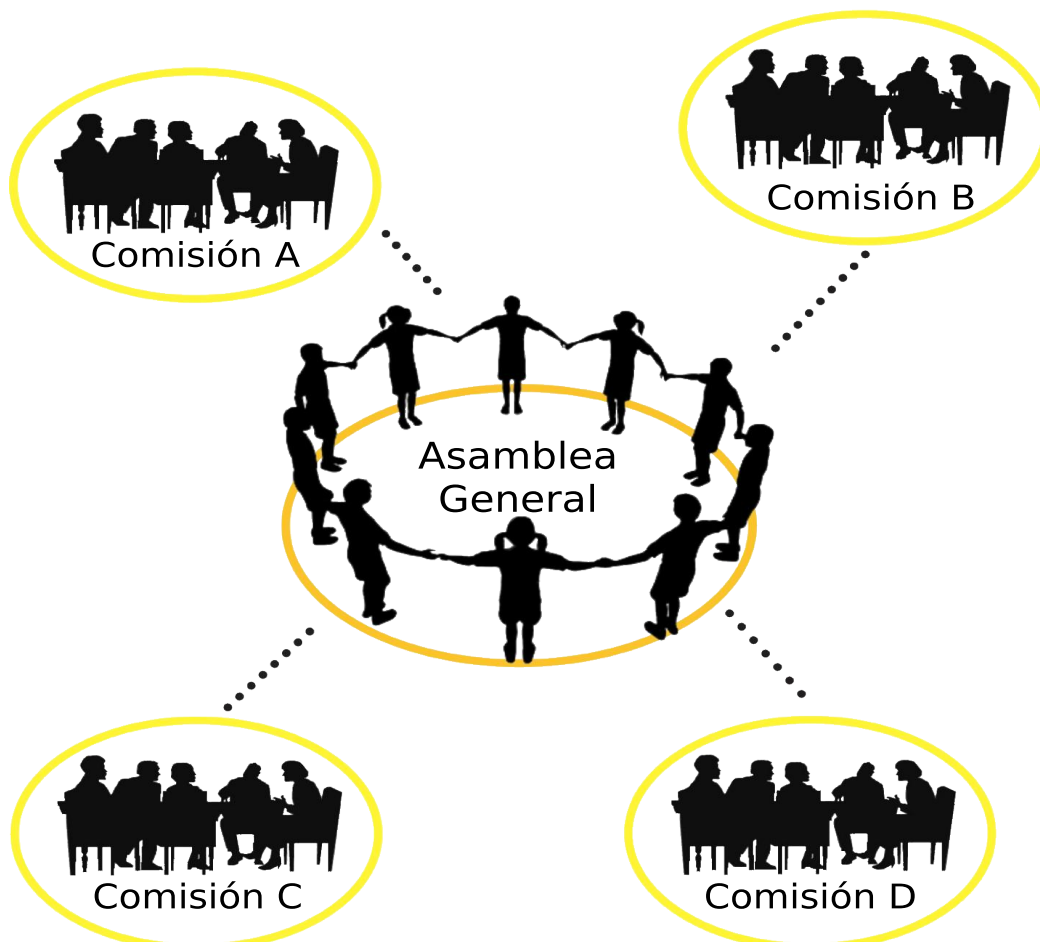
Cuando un colectivo se organiza en varias comisiones o grupos de trabajo, es importante pensar en cómo mantener la comunicación entre las comisiones, en cómo fortalecer el sentido colectivo, el sentido de la comunidad de todo el colectivo. Cada comisión desarrollará su propia dinámica o vida grupal (véase el



capítulo siguiente), así como la asamblea o el colectivo completo. Convivirán varios grupos con cierto grado de flexibilidad dentro del colectivo mayor.

Aunque la asamblea sigue siendo el lugar principal para la comunicación y la toma de decisiones, muchas decisiones se tomarán en las comisiones, es normal que algunos (o muchos) personas por razones de tiempo solo asistan a las reuniones de su comisión, y no, de forma regular, a la asamblea, esto puede causar algunas tensiones, ser fuente de problemas y conflictos, si no es tratado adecuadamente y a tiempo.

El trabajo en comisiones presenta muchas ventajas para colectivos de mayor tamaño:



Un colectivo con varias comisiones:

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

- permite una mayor participación porque cada comisión está constituida por menos integrantes, esto contribuye a que cada persona pueda aportar más;
- permite un trabajo más profundo y, al mismo, tiempo colectivo, porque cada comisión solo trabaja sobre un aspecto específico;
- permite el desarrollo de perspectivas distintas;
- permite que las asambleas se centren fundamentalmente en los temas comunes y de importancia para todo el colectivo, y que la asamblea no se pierda en detalles sin importancia;

No obstante, el trabajo en comisiones también tiene sus propios riesgos y retos:

- se puede perder la perspectiva amplia porque cada comisión solo trabaja sobre ciertos aspectos;
- se pierde mucha información clave en la comunicación entre las comisiones y la asamblea. Podemos encontrar que parte de la información (perspectivas y/o problemas) generadas por algunas comisiones no llega adecuadamente a la asamblea;
- el sentido de comunidad peligra por una menor participación en la asamblea;
- se desarrolla una jerarquía informal entre las comisiones, sus problemas y perspectivas, se genera la idea de que existen comisiones más importantes que otras.

Es importante ser conscientes de los riesgos y los retos, así como desarrollar técnicas para reducir los posibles riesgos. Algún ejemplo:

- **Comunicación interna:** La comunicación interna no solo se refiere a la comunicación sobre el trabajo y el asunto sobre el que está enfocado el colectivo (las funciones/tareas relacionadas con el objetivo). Este es el espacio interno de comunicación en el que se tratará el mantenimiento de cada comisión y del colectivo en general. Se cuestionará ¿Cómo funciona cada comisión? ¿Se producen conflictos o tensiones? ¿Falta gente? ¿Cómo se sienten las personas involucradas en la comisión en relación con el resto del colectivo? ¿Se sienten partícipes? ¿O no? ¿Se comparte la información de la asamblea en las reuniones de la comisión? Con frecuencia, algunos activistas se encargan de la comunicación interna de manera informal debido a su contacto estrecho con los integrantes de cada comisión o sus relaciones con muchas personas del colectivo. Esto tiene sus propios riesgos, sobre todo, en lo que concierne al desarrollo de una jerarquía informal. Para evitar este riesgo puede tener sentido que la asamblea encargue a algunas personas esta tarea, o que se haga expreso y público el trabajo informal de comunicación interna.
- **Participación en la asamblea/perdida del sentido de comunidad:** Es bastante común que en un colectivo estructurado en comisiones muchas participantes no asistan a la asamblea regularmente, por falta de tiempo, o no les interese específicamente la estructura más amplia, o no sientan que la información que manejan sea suficiente para hacerlo. Hay varias medidas que pueden disminuir el impacto potencialmente negativo de este aspecto:
  - Convocar la asamblea el mismo día que las reuniones de las comisiones; por ejemplo, las comisiones se reúnen de 6 a 7:30 de la tarde y la asamblea a partir de las 20. 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 establecer una asamblea general solo cada 3, 6, o 12 meses. En este caso, cada comisión envía una o dos portavoces al consejo de coordinación (que funciona como un consejo de portavoces – véase capítulo 4.3) que representan su comisión e informan a esta sobre los debates y decisiones del consejo de coordinación. En este caso, hay que crear espacios de convivencia y oportunidades para el encuentro de todo el colectivo: fiestas o eventos. Es necesario facilitar la participación de personas que aún no se han involucrado en ninguna comisión.
  - Además es posible una combinación de las dos medidas: dinamizar la asamblea como una “pecera”, donde los miembros de cada comisión se colocan detrás de sus portavoces. Esto permite que todos puedan escuchar el debate, pero solo intervendrán los portavoces. Esta dinámica especialmente tiene sentido si hay una sucesión de períodos de encuentro entre comisión y asamblea.

No obstante, los riesgos y retos asociados con el trabajo en comisiones, muchas veces es la forma más eficaz de trabajar. Una asamblea de 50-100 personas (o más) tiene sus límites, si dura tres horas no será participativo y mucho menos eficaz. En realidad, en una asamblea tan larga normalmente intervienen muy pocas personas (realmente en una asamblea de sesenta personas, cuya duración ronde las tres horas nos podemos encontrar que cada persona tendrá como máximo tres minutos para hablar: poco práctico e improbable una participación general). Además, sesenta participantes no pueden trabajar sobre todos los temas que requieren una asamblea, para eso podemos formar varias comisiones que trabajen y se reúnan en paralelo. Tampoco es probable que todo el mundo esté interesado en abordar todos los temas.

Las ventajas del trabajo en comisiones o grupos de trabajo, aunque generan más trabajo adicional, logran mayor operatividad. Es importante reconocer que esta modalidad de organización implica una tarea adicional para mantener una estructura más compleja, pero resulta más adecuada para un colectivo mayor y/o que trabaje sobre varios temas al mismo tiempo. Y, en paralelo, esta dinámica de trabajo nos permitirá acercarnos a aprendizajes sobre cómo organizarnos en un movimiento social que integre diversos colectivos (véase capítulo 4.5) o cómo podemos organizar una sociedad más justa, descentralizada, democrática y participativa.



## Notas

- [1] Jo Freeman: *La Tiranía de la Falta de Estructuras*, Ojo de Bruja – Ediciones feministas y lésbicas independientes, marzo 2012
- [2] 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



## 4.2 La vida de un grupo

Al igual que un individuo, cada grupo o colectivo tiene su propia vida, pasa por distintas fases desde su formación hasta su desintegración. Un conocimiento básico de las características de cada una de las fases de un grupo nos puede ayudar a entender los problemas, limitaciones y oportunidades de nuestro colectivo y el trabajo que podemos realizar en cada momento.

Existen varios modelos que plasman las fases de grupos con mayor o menor complejidad [1], pero un modelo muy útil y empleado con frecuencia es el de Bruce Tuckman de 1965, revisado en 1977 [2]. Podemos diferenciar dos ejes principales: el eje de las relaciones interpersonales y el de las tareas, esto es, el trabajo de grupo.

### Formación

Cada colectivo o grupo tiene un inicio, cuando todo resulta nuevo para (casi) todos. En el caso de colectivos políticos, es muy probable que se forme un nuevo colectivo debido a 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, es muy probable que maneje ideas más o menos vagas, poco concretas, sobre toda una serie de conceptos individuales que aún no se han puesto en diálogo con otras ideas colectivas.

Relaciones dentro del colectivo/grupo	Actitud en relación con las tareas
<p><b>Tema principal: probar y dependencia</b></p> <p>En un colectivo nuevo, cada persona está buscando, sobre todo, su lugar dentro del mismo. Pondrá a prueba las actitudes adecuadas para relacionarse con otras personas y sus propias reacciones.</p> <p>Al principio, las normas o estructuras ya existentes (por ejemplo valores/ideologías compartidas en teoría) sirven como guía para una situación todavía sin estructurar o con una estructura muy precaria.</p>	<p><b>Tema principal: orientación a la tarea</b></p> <p>Aunque el tema o problema por el cual el colectivo se está formando es conocido, todavía no existen soluciones, ni metodologías que puedan aportarlas. En esta fase de inicio, las personas intentan orientarse sobre qué tareas es preciso realizar, sobre cómo se tratará el asunto, la situación o el conflicto y 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 hacia las otras personas, sus actitudes y las tareas. Aunque la motivación y la energía son altas, la productividad del grupo todavía es bastante baja, es decir, el colectivo produce pocos resultados.

### Conflicto

A estos primeros pasos en los que se busca una cierta orientación, sigue una fase dominada por el conflicto interno entre los miembros del colectivo. Conflictos no solo (o no principalmente) en relación con las tareas, sino conflictos interpersonales, sobre el lugar, el rol que asumirá cada persona en el colectivo. De hecho, el colectivo está luchando sobre su estructura, sea informal o formal, oculta o visible (véase abajo: 4.2 – Estructuras de nuestros colectivos).

<b>Relaciones dentro del colectivo/grupo</b>	<b>Actitud en relación con las tareas</b>
<p><b>Tema principal: conflicto dentro del grupo</b></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 activistas. En esta fase domina un sentimiento de falta de unidad. El tema principal caracteriza como un dilema: avanzar hacia lo desconocido en las relaciones personales o regresar a la seguridad de la dependencia de la fase anterior.</p>	<p><b>Tema principal: resistencia a las tareas</b></p> <p>La forma y la intensidad del conflicto en el eje de las tareas depende mucho del carácter del colectivo y del asunto. Podemos establecer varios conflictos en distintos niveles, el primero trata sobre la relación entre el individuo, el colectivo y las demandas del colectivo al individuo. Otro conflicto enfoca principalmente el modo en el que “se hacen las cosas”, cómo desarrollar un apoyo mutuo, cómo aprender de las experiencias de otros miembros del colectivo.</p>

Los conflictos en los dos ejes están acompañados con una carga emocional muy alta, y aumenta si el tema principal del grupo y/o la cultura del grupo incluye lo personal. Los conflictos no son negativos, forman parte del desarrollo del colectivo y son necesarios para que este pueda transformarse en un equipo, son imprescindibles para que pueda desarrollarse una poderosa confianza mutua.

Durante la fase de conflicto, el nivel de la motivación baja bastante. El entusiasmo de la fase inicial desaparece y ahora tenemos que confrontar los problemas del trabajo cotidiano y las relaciones personales que estamos desarrollando en el interior del grupo.

## Normalización

El conflicto es fundamental en el desarrollo de la identidad como colectivo, y en un cierto grado aporta cohesión al colectivo. El grupo sale de un período de baja productividad y baja satisfacción y empieza a desarrollar su trabajo con mayor eficacia.

<b>Relaciones dentro del colectivo/grupo</b>	<b>Actitud en relación con las tareas</b>
<p><b>Tema principal: desarrollo de cohesión del colectivo</b></p> <p>Tras las anteriores fases, el colectivo realmente empieza a existir como tal, y no solo como la suma de personas. Se desarrolla identidad y normas propias del colectivo, aceptadas por sus miembros. La conflictividad baja, se evitan conflictos entre roles o tareas para sostener un cierto grado de armonía.</p>	<p><b>Tema principal: intercambio de ideas y opiniones</b></p> <p>En relación con las tareas o el trabajo del colectivo, el enfoque se sitúa en el intercambio constructivo de ideas y opiniones con las que de forma colectiva se pueda llegar a nuevas interpretaciones o soluciones.</p>

En los dos ejes 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 – sean estructuras formales u informales – y con estas tareas de mantenimiento del grupo cumplidas (aunque podemos decir que el mantenimiento nunca se cumple del todo, 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. Accedemos a la fase de desempeño.

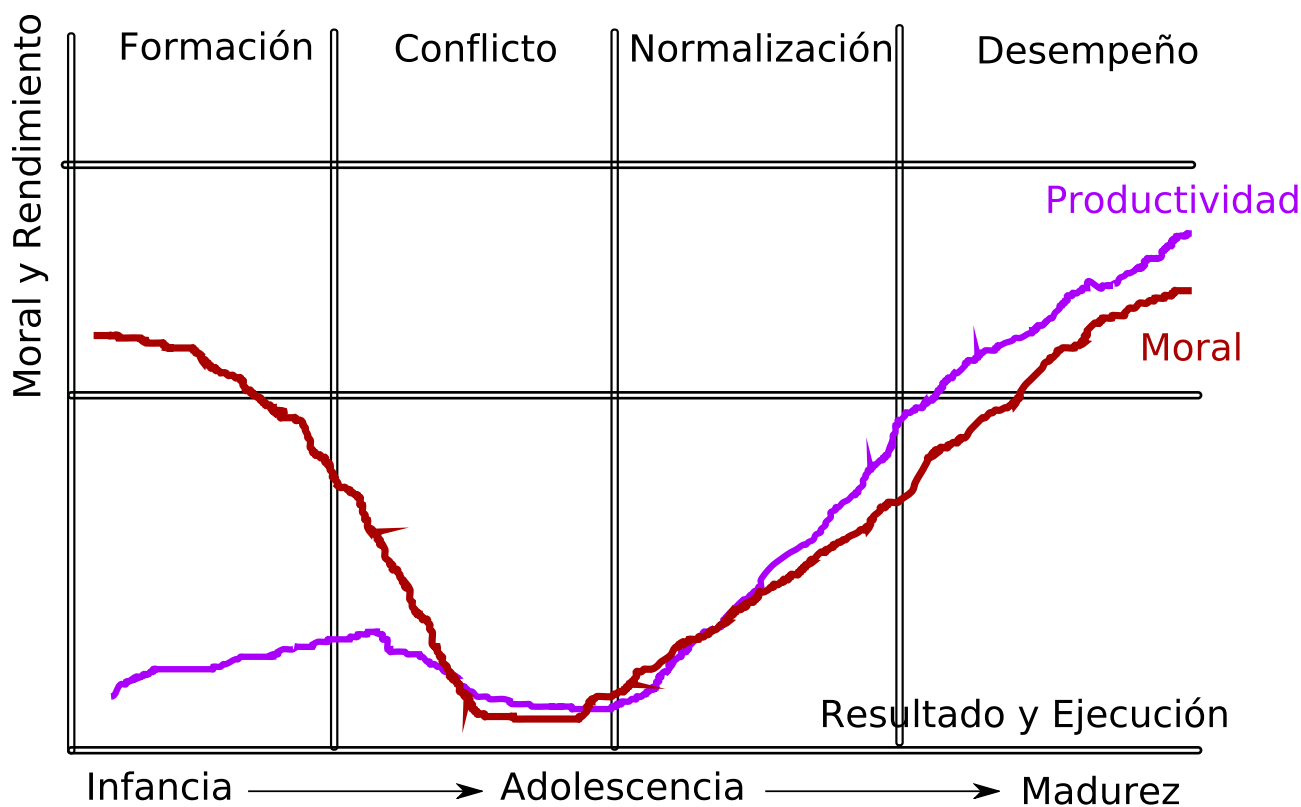
Relaciones dentro del colectivo/grupo	Actitud en relación con las tareas
<p><b>Tema principal:</b> <b>relaciones funcionales de roles</b></p> <p>Ahora los miembros del colectivo ya han aprendido a relacionarse con otros participantes en el ámbito personal. Por eso, ya pueden interactuar centrándose en las tareas, en la solución de los problemas. Los miembros pueden adoptar roles que aumenten la productividad del grupo. La estructura del grupo ya no es un problema, sirve como instrumento para trabajar en las tareas que es necesario realizar. Esto nos indica que el grupo ha desarrollado una flexibilidad de roles capaz de trabajar de forma más eficiente.</p>	<p><b>Tema principal:</b> <b>surgimiento de soluciones</b></p> <p>Ahora el grupo puede trabajar con una mayor eficacia y la energía es empleada en llegar a soluciones constructivas en relación con las tareas.</p>

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

### Conclusión/Reformulación

Tras un tiempo, o cuando una serie de tareas prioritarias están cumplidas, por ejemplo, el fin de una campaña, llega la fase de conclusión o reformulación. En el caso de la conclusión, el grupo toma la decisión de disolverse, o llega a su fin “casi” natural.

En el caso de que el colectivo continúe, en ocasiones se enganchan nuevos miembros, unos fundadores pueden abandonar el grupo para dedicarse a otras cosas. En cualquier caso, es necesario un proceso de reformulación, similar al de la fase del conflicto, para adaptar la estructura del grupo y las relaciones interpersonales.



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

Lo importante de este modelo de grupo es entender que tras una fase inicial centrada en la orientación, es habitual que se produzca 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 las que el grupo está menos abierto a admitir nuevos miembros. Especialmente durante la fase del desempeño, la fase de la productividad más alta, es muy difícil integrar nuevas personas, difícil para el colectivo ya existente y difícil para las personas nuevas. Es probable que si entran personas nuevas en la fase de *Desempeño* el grupo regrese a la fase II o III, por tanto, las relaciones interpersonales, la estructura del colectivo y las normas del grupo deben re-negociarse. A veces, y esto depende del carácter del grupo, puede ser una opción tomar la 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. Es importante después de este período hacer de nuevo un esfuerzo de abrir el grupo e incorporar a nuevas personas.

## Notas

- [1] Véase por ejemplo: George Smith: Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research Directions. En: Group Facilitation, No 3, primavera de 2001
- [2] Bruce W. Tuckmann 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](http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Stages_of_Small-Group_Development_Revisited.sflb.ashx), acceso al 11 de noviembre de 2014



## 4.3 Asambleas, reuniones y toma de decisiones

Las asambleas son eventos clave para cualquier colectivo. Son los espacios destinados al encuentro del colectivo, donde se toman las decisiones importantes, donde realizamos el trabajo colectivo para la toma de posiciones e indagamos soluciones alternativas.

Las asambleas o reuniones además nos ofrecen el espacio donde decidimos: qué hacemos, cómo lo hacemos; dónde y cómo establecemos nuestros objetivos, acciones, etc.

En el siguiente punto, explicamos brevemente algunos aspectos y ofrecemos algunas herramientas relacionadas con el asamblearismo y la toma de decisiones. Sobre ambos temas existe abundante material en castellano y no considero necesario tratarlos en profundidad en este manual.

### 4.3.1 Asambleas y reuniones

Aunque las asambleas realmente desempeñan un papel clave para el funcionamiento de cada colectivo, muchas veces no se dedica el tiempo necesario a su preparación. Probablemente todos tenemos nuestras experiencias de asambleas caóticas, mal preparadas y poco eficaces.

Entre los manuales o guías que existen sobre asambleas, hay dos especialmente recomendables: *Guía para realizar asambleas*, publicado por Ecologistas en Acción en 2013, y *Asambleas y reuniones* de Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López, 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.” [1]*

Estos tres niveles están estrechamente relacionados entre sí y contribuyen no solo al buen funcionamiento de la asamblea, sino al del colectivo en general e influyen de forma positiva en el empoderamiento de las personas participantes.

Aunque es importante subrayar que todos los asistentes a una asamblea comparten la responsabilidad por su buen funcionamiento y su éxito, una buena preparación y dinamización de la asamblea puede maximizar el éxito de una asamblea en los tres niveles.

## La preparación y dinamización de una asamblea

Preparar una asamblea implica algo más que enviar una simple convocatoria, aunque, obviamente, enviarla con suficiente antelación es un aspecto fundamental que debe tenerse en cuenta.

Citemos algunos aspectos importantes de la preparación una reunión o asamblea:

- Un orden del día enviado con antelación. El orden del día debería contener: lista de temas que serán tratados, el objetivo de cada punto (información, toma de decisiones, intercambio de opiniones o ideas, etc), información disponible o necesaria y tiempo previsto para tratar cada punto durante la asamblea.
- Decidir antes quién (una persona o un equipo) se encargará de la facilitación o dinamización de la asamblea. En este caso, le encargade o les encargades deben contar con tiempo suficiente para asegurar que toda la información necesaria está disponible durante la asamblea (o ha sido remitida previamente) o, establecer otra dinámica de trabajo en colaboración con los participantes que será ofrecida durante la asamblea y de esta forma diseñar previamente la metodología de facilitación o dinamización adecuada para el tema.
- ¿Esperamos tensiones o conflictos? Si existe la expectativa de que a lo largo de la asamblea puede aflorar algún conflicto o que alguno de los temas puede generar tensiones o conflictos graves, debemos ser conscientes de que una buena preparación para esa situación resulta clave (véase también: 4.6. Conflictos internos).
- Visualización. Es de gran utilidad emplear una pizarra u otras formas de visualización del orden del día y de la información o las ideas/contribuciones que se van desarrollando durante la asamblea. Generalmente es preferible usar *low-tec* en lugar del uso de portátiles y proyectores, especialmente en asambleas formadas por grupos pequeños.
- Un ambiente agradable.

Durante la asamblea la tarea de la facilitación o dinamización, sobre todo, se encargará de que la asamblea sea fluida y tendrá por objetivo el buen funcionamiento de la misma: el proceso, la participación de cada persona, el tiempo, etc.

La facilitación y dinamización de una reunión es una tarea compleja a la que es preciso dedicar tiempo, práctica y mucho aprendizaje para lograr sacarle el mayor partido. Es importante que esta tarea sea compartida, especialmente en colectivos grandes o en situaciones de tensión, puede ser muy útil encargársela a

Tarea	En que consiste la tarea
Introducción	Al inicio de la reunión la persona dinamizadora/facilitadora realizará una introducción, y explicará su papel. Si hay mucha gente que participa por primera vez será de gran ayuda empezar con unas actividades introductorias, como mínimo, 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, cuándo está previsto que finalizará la reunión. Además incluye temas y normas relacionados con la toma de decisiones, normas sobre la actitud (no aceptamos una actitud sexista, homofóbica, racista), así como los objetivos de la reunión.  Si no es una reunión o asamblea regular, es necesario establecer la legitimación sobre las normas del funcionamiento (y del papel de la dinamización).
Asegura que se toma un acta	Antes de empezar es importante decidir si se tomará acta de la reunión y quién será el encargado. Un acta puede limitarse a mero apunte de las decisiones alcanzadas, o puede incluir aspectos de las discusiones. El grado de profundidad dependerá del objetivo que nos hayamos marcado previamente.
Explica el orden del día propuesto	El orden del día, preferiblemente preparado y distribuido con antelación, se podrá cambiar al inicio de la reunión, pero es importante no emplear demasiado tiempo en los detalles. En ocasiones, es mejor que la dinamización se encargue de los detalles, y la asamblea o reunión se encargue de decidir qué temas serán tratados.

Tarea	En que consiste la tarea
Introduce o hace introducir los temas	Es importante introducir y explicar cada tema inicialmente ¿Sobre qué vamos a hablar? ¿Cuál es el objetivo de este punto del orden del día (información, desarrollo de propuestas, toma de decisiones, etc)?
Gestiona la participación y técnicas	Entendemos que gestionar la participación es algo más que tomar y dar la palabra. Incluye el uso de técnicas o dinámicas adecuadas al objetivo de cada tema. A veces puede ser útil utilizar técnicas que favorezcan otras formas de participación (en ocasiones lo “intelectual” tiene un peso excesivo que impide otras formas de participación). Podemos optar, por ejemplo, por trabajar en grupos pequeños para aumentar la participación.
Regula los tiempos	Es importante hacer visible dentro del grupo el tiempo que se usa para cada tema y cumplir con el tiempo asignado para tratar a cada punto (o, en caso de ser necesario, tomar una decisión consciente para ampliar el tiempo).
Controla las desviaciones del tema	Probablemente todos nosotros tenemos la experiencia de reuniones que se desviaron de su tema sin que nadie lo recondujera. Esta es una función importante de la dinamización: es preciso evitar desviaciones y señalarlas si llegasen a ocurrir. Puede ser útil tomar nota de las desviaciones importantes para que el grupo pueda volver a dichos temas con posterioridad (o posponerlo para otra reunión).
Gestiona el acuerdo	Es necesario señalar convergencias y sugerir posibles acuerdos (o desacuerdos importantes); este es un punto importante, es preciso que junto a este punto se realice una síntesis de las propuestas, esto puede servir para que el grupo avance en el proceso de la toma de decisiones. Cada actividad debe incluir de forma clara y expresa “qué”, “cómo”, “quién”, “cuándo” y “dónde”. En caso contrario, aumentará el riesgo de no llegar a cumplir la decisión acordada.
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	Muchos temas serán tratados a lo largo de varias reuniones o asambleas. Los dinamizadores de la asamblea deberán ofrecer un contexto de los mismos, así como, garantizar la continuidad que cada tema requiera. Es muy importante, en caso de que haya personas nuevas, ofrecer la información clave sobre estos temas y su tratamiento. Gestionar la continuidad permite a la asamblea sostener un proceso continuo durante varias reuniones.
Desactiva comportamientos agresivos o irrespetuosos	No aceptamos comportamientos agresivos o irrespetuosos y resulta muy importante confrontarlos si notamos su presencia
Realiza o coordina aportaciones de cuidados	Todos tenemos nuestras necesidades físicas y emocionales, tanto como individuos como colectivo. El tema de los cuidados es especialmente delicado en situación de tensiones o conflictos, o tras un debate difícil.

una persona o un equipo con experiencia. Muchas veces es posible dinamizar una reunión en equipo (dos o más personas), esto nos permitirá que incluir a personas con menos experiencia y aprender compartiendo.

## Evaluación y actas

Muchas veces tiene sentido cerrar la asamblea con una dinámica de evaluación, tal vez una rueda de impresiones, o, si disponemos de tiempo y energía, algo más creativo. La evaluación es una herramienta fundamental tanto para aprender sobre la dinámica asamblearia como para mejorar el funcionamiento de nuestras asambleas, y, en lo personal, nos servirá para comprobar hasta qué punto nos hemos integrado y participado en la asamblea.

Registrar la asamblea mediante la toma de acta es otro aspecto al que no debemos restar importancia. Muchas veces es suficiente con que el acta recoja las decisiones tomadas así como los temas que serán tratados en la siguiente asamblea, sobre todo si es un acta dirigida a los asistentes a la asamblea. En otras ocasiones, donde nos encontramos con la asamblea de una plataforma o cuando la asamblea cumple una función de coordinación, o consejo de portavoces, puede ser útil incluir más puntos de vista en el acta para que una persona que no ha asistido comprenda, no solo qué decisiones se llegaron a tomar, sino que entienda, además, por qué se tomaron éstas y no otras.

Otro aspecto importante relacionado con el acta es: ¿a quién se le envía? ¿Es público, semi-público, para todos los miembros del colectivo, para todos los colectivos miembros de la plataforma?

Es importante que la persona que se encarga del acta tenga claro el público y el objetivo del acta. Si se trata de un acta pública o para un círculo de personas más amplio puede ser útil abrir un proceso de comentarios en un borrador antes de enviar o publicar el acta.

### 4.3.2 La toma de decisiones

La toma de decisiones es un aspecto importante de nuestras reuniones y asambleas: ¿Qué hacemos? ¿Sobre qué tema/problema trabajamos? ¿Entramos en una plataforma o no? ¿Cómo nos organizamos? ... Las cuestiones que debemos tratar en nuestras asambleas son innumerables y todas requieren procesos, más o menos complejos, de tomas de decisión.

Existen diversas metodologías que podemos emplear en la toma de decisiones, la forma más conocida en nuestras sociedades es por mayoría de votos. No obstante, la toma de decisiones por mayoría conlleva problemas inherentes a los privilegios adquiridos que implican realmente un *juego del poder*. En muchos casos no es la forma adecuada para el trabajo en colectivos o movimientos sociales. Debido a esta dinámica de perpetuación de privilegios que conlleva *la mayoría*, muchos colectivos optan por la toma de decisiones mediante consenso.

El consenso no implica que todos los participantes tengan la misma opinión sobre el tema tratado, esto es muy poco probable. El consenso es un proceso que pretende un acuerdo entre todos, una decisión que en distintos grados todos pueden apoyar y compartir. Esto no quiere decir que sea preciso realizar concesiones continuamente para llegar a acuerdos, algo que en muchas ocasiones tiene que ver con el poder o la falta de poder. El consenso es un proceso colectivo cuyo objetivo es buscar la mejor solución para todos basado en la confianza, el respeto mutuo, la escucha activa a todos y la empatía. El consenso no se basa en mayorías, sino en el reconocimiento de la posición de cada miembro de la asamblea.

Es por esto que el consenso se convierte en una herramienta para el empoderamiento de cada miembro del colectivo, porque se toma en cuenta su opinión, sus sentimientos, dudas, propuestas, experiencias, etc.

El consenso tiene su propia lógica. Para consensuar, no es necesario que todos estén 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)

## **Lista de comprobación: Animar a personas a que se involucren en el colectivo o formen parte de él.**

### **¿Nuevas personas en la asamblea?**

- Si notas que ha llegado una nueva persona, es importante dar la bienvenida, introducirte y hablar con ella, es necesario cuidar la fase de acogida.
- Llevar a amigos o vecinos a la asamblea. La difusión mediante el boca a boca y la animación son las medidas más eficaces para involucrar a nuevas personas.
- Actuar como mentore o "buddy" para les nuevas asistentes, explica la dinámica y contenidos, es importante situar a la persona que asiste por primera vez al trabajo previo del colectivo. Asegurate de que la persona nueva se siente cómoda.

### **¿Qué 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 haya realizado este tipo de trabajo.
- Forma comisiones o grupos de trabajo para tareas específicas que posteriormente informarán a la asamblea sobre el trabajo de cada una de ellas. Las comisiones deberían intentar involucrar a nuevas personas y no solo componerse de las personas regulares y/o con mayor experiencia.

### **¿Pueden nuevas personas involucrarse en el colectivo?**

- Considera y refleja regularmente los aspectos prácticos de las asambleas y reuniones: accesibilidad y lugar ¿es fácil de encontrar? ¿Hora y día de la semana de las asambleas? ¿Tomamos 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.
- De vez en cuando, organiza actividades que animen a la participación de más personas. Asegúrate de la participación de las personas regulares, y habla con personas nuevas. Algo que a ti puede parecer algo "fácil", "sobrentendido", "corriente" o "sin importancia" puede ser algo muy interesante para una nueva persona potencialmente interesada en involucrarse.
- ¿Dónde se publican las actividades y reuniones del colectivo? Si quieres mejorar la participación de personas de todas las identidades de género o de minorías, pregúntate si tu convocatoria llega a esas personas ¿La haces de forma queda claro explícitamente que son realmente bienvenidas?

### **Para que las personas se queden**

- Señala y celebra los logros del colectivo. Haz tus propios carteles o boletines para informar a la gente sobre los logros.
- No olvides agradecer a las personas que han participado la importancia de las cosas que han hecho. Expresa claramente si las cosas van bien.
- Ofrece la oportunidad al inicio de cada asamblea para que cada persona pueda añadir temas (o establece otro mecanismo para incluir temas en el orden del día)
- Durante una asamblea, cuestiona los comentarios discriminatorios? ¿El colectivo comprende la equidad de oportunidades y lo que esto significa en la práctica? ¿Hay tiempo en cada asamblea para reflexionar sobre este tema y sobre cómo impacta en el colectivo?
- Llega a un acuerdo colectivo sobre el funcionamiento del colectivo: cómo se toman las decisiones, la estructura del colectivo, cómo funciona la asamblea. Puede ser útil poner estos acuerdos de forma escrita y distribuir copias a cada persona involucrada.

Además, está la opción del “veto”, que implica la inexistencia de consenso.

Con experiencia el consenso se convierte en algo bastante fácil y “natural”, pero especialmente al inicio, o si el tema es muy complejo o conflictivo, puede tener sentido seguir un proceso de consenso pautado para llegar a un acuerdo. Existen varios esquemas que intentan establecer las pautas de este proceso, aunque obvio, creo que no es necesario seguirlo al pie de la letra, estos esquemas solo sirven como guía para consensuar nuestras decisiones.

Los pasos relevantes son:

### **1. Reunir toda la información necesaria sobre el tema**

Es importante que tengamos la información necesaria para tomar 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 aquella información que aporta luz al tema sobre el que vamos a tratar.

### **2. Definir la pregunta sobre qué hay que decidir**

Esta cuestión a veces es difícil, y no hacerlo puede causar muchos problemas en el momento de la toma de una decisión ¿Cuáles son las preguntas-clave en este proceso de toma de decisión mediante consenso?

### **3. Debate**

El debate al inicio sirve para intercambiar primeras ideas, preguntas, preocupaciones, etc. Es de extrema importancia que seamos capaces de desarrollar nuestra escucha hasta su más alto grado, debemos atender especialmente las preocupaciones de los miembros de la asamblea, así como tomar en cuenta la opinión y las preocupaciones de cada uno. Después de un debate inicial y abierto, damos el siguiente paso:

### **4. Hacer propuestas**

Probablemente al inicio surgen varias propuestas, y, en este punto, puede ser útil valorar 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)**

Nos centramos en las ventajas y desventajas de las propuestas con el propósito de eliminar algunas, combinar y/o modificar otras para incorporar el mayor número de preocupaciones y opiniones. En muchas ocasiones, es importante poner en marcha una rueda de intervenciones, para que todas las personas tengan la oportunidad de expresar su posición, y mucho mejor si lo pueden hacer brevemente intentando reducir el número de repeticiones.

### **6. Enmendar/cambiar la propuesta**

De la rueda o de las contribuciones de cada uno surge una propuesta que con seguridad servirá para generar un consenso.

### **7. Test del grado del consenso**

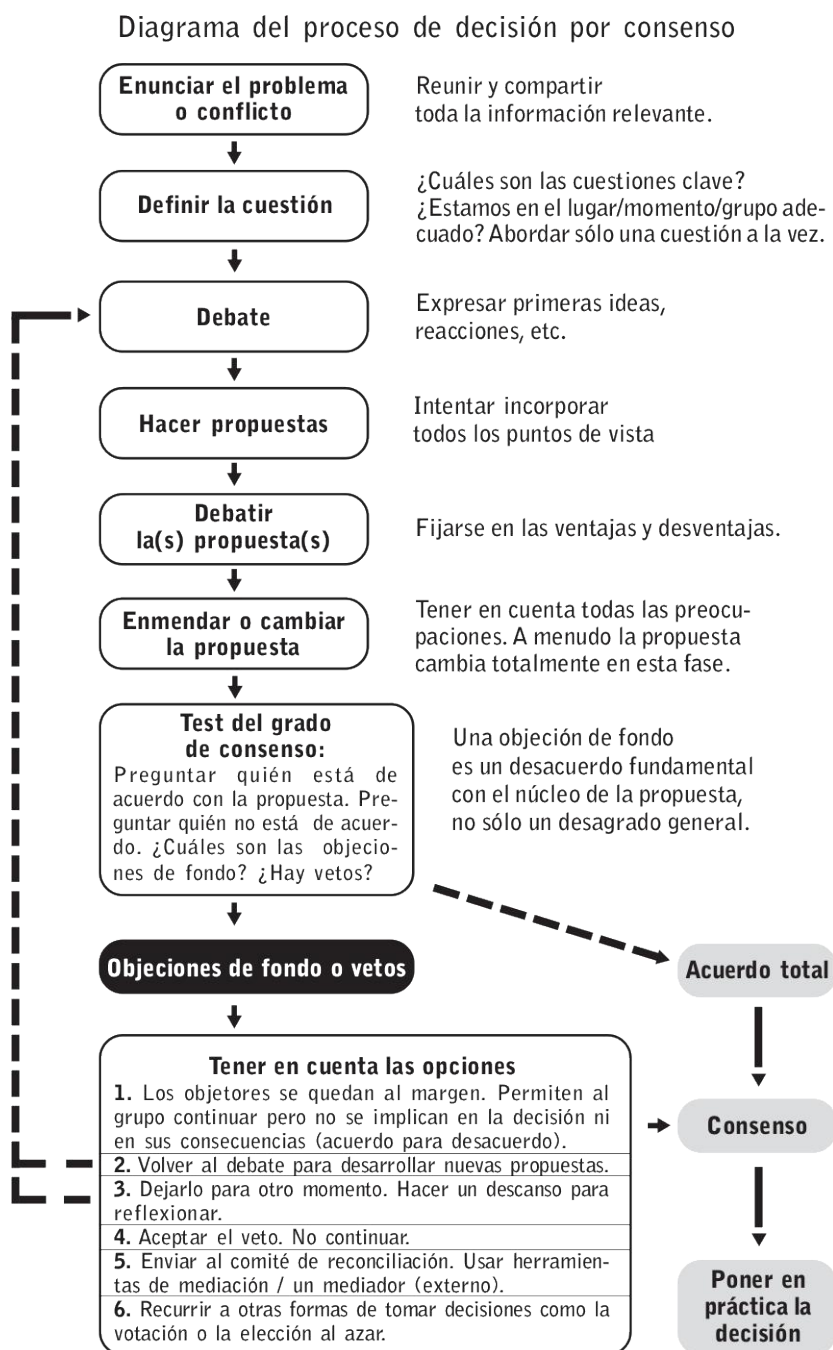
Es importante hacer una prueba de consenso, una prueba en la que cada persona expresará su posición según las posturas posibles del consenso (Acuerdo, Apoyo con reservas, Aceptación, Tolerancia, Retirada o Veto). Si no hay tolerancia, retirada ni veto, podemos tratar de incorporar algunos pequeños cambios para satisfacer las reservas que causa la aceptación y el acuerdo con reservas. Si el número de personas que muestran su desacuerdo es amplio es muy probable que sea necesario volver al paso 3 del debate para crear nuevas propuestas.

### **8. Consenso**

Con las modificaciones hechas, el grupo llega a un consenso.

Especialmente en grupos que no tienen mucha experiencia en la toma de decisiones por consenso, y que no han reflexionado lo suficiente sobre qué significa utilizar el consenso, los vetos se harán especialmente presentes. No obstante, el veto es una toma de posición muy seria, si el colectivo decidiese pasar sobre el veto y seguir adelante con la decisión implicaría una violación de los valores éticos de la persona que ha decidido usar el veto. Si un número elevado de participantes utilizan un veto para bloquear una decisión, esto puede deberse a varias razones:





Toma de decisiones por consenso (Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual para campañas noviolentas)

- Les personas no han modificado su pensamiento, y el consenso se utiliza como una técnica, sin un cambio de 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 gusta, aunque no viole valores éticos).
- Existen diferencias graves sobre preguntas centrales relacionadas con la ideología o los valores éticos del colectivo, que ponen 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 los otros miembros que conforman el colectivo. Esto también hace difícil confiar en el colectivo y optar por la retirada en vez de un veto.

Estos posibles problemas no deben llevarnos a la falsa idea de que la toma de decisiones por consenso sea necesariamente difícil. No lo es. Pero es importante hablar sobre qué significa el consenso y qué razones tiene el colectivo para optar por esta modalidad de toma de decisiones por consenso y no otra. Es importante cambiar la perspectiva y la actitud en relación con el poder y la toma de decisiones, una vez se modifique la

perspectiva habitual, el consenso se convertiría en algo cómodo y fácil que fortalecerá el compromiso y la cohesión del colectivo.

## Consenso en grandes colectivos (o movimientos sociales)

El consenso no solo funciona en colectivos más o menos pequeños, existen experiencias en las que ha sido empleado en grupos formados por miles de personas durante acciones no violentas. Además, el consenso puede funcionar en contextos muy amplios, podemos asegurar que puede ser usado en la toma de decisiones sociedades completas, pueblos, regiones e incluso “estados”.

Es obvio que para colectivos grandes no se puede alcanzar un consenso en una asamblea inmensa, es necesario dimensionar la toma de decisiones. En estas situaciones, la clave metodológica consiste en reducir el problema al caso en el que el consenso sí es posible: dividir el grupo completo en grupos de menor tamaño.

En los grupos pequeños:

- es posible dialogar con mejores garantías
- se facilita el debate
- se llega a conclusiones claras y ordenadas que se presenta 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 la diversidad de opiniones del grupo, y no su opinión personal. Así, 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 adapta ligeramente el proceso de la toma de decisiones por consenso para incluir este mecanismo del consejo de portavoces. Aunque el consejo de portavoces puede estar compuesto por un mayor número de personas que un grupo de afinidad o base, es un órgano de coordinación donde el número de debates en profundidad es mucho mejor, es importante, en la dinámica del consejo que la comunicación directa y la participación activa de todas las portavoces sean cuidadas con esmero.

Si escalamos la toma de decisiones a grupos muy grandes es posible, y necesario, añadir niveles: un primer nivel de un consejo de portavoces envía su portavoz a otro consejo de portavoces, estableciendo un mecanismo de niveles dinámicos.

Podemos obtener más información sobre el funcionamiento y procedimiento del consenso mediante consejo de portavoces en: Técnicas para tomar decisiones por consenso en grupos grandes: el método del consejo de portavoces, <http://www.wri-irg.org/es/node/10795>.

## Notas

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

## Consenso por correo electrónico

En redes que trabajan por consenso, a veces es necesario tomar decisiones entre reuniones o asambleas, por ejemplo, temas "Urgentes" que no pueden esperar a la siguiente convocatoria. 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 la persona dinamizadora como la disciplina en las respuestas son fundamentales.

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

### 1. Criterios: ¿Cuándo 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 sobre en qué momento es posible tomar una decisión de esta manera. Podemos establecer dos criterios básicos:

- La decisión es urgente: No es posible o deseable esperar hasta la próxima reunión/asamblea. Esta "imposibilidad" depende de factores objetivos que escapan de la influencia del grupo: es preciso confirmar una reserva, hay que realizar un pago, etc. Ahora bien, definir lo "deseable" o "no deseable" es más complejo, y precisa que el grupo tome una decisión previa para situarse con respecto a operaciones o posicionamientos. Por ejemplo: ¿Queremos que entre reuniones-asambleas podamos responder con un comunicado de prensa común a desarrollos o situaciones políticas? ¿Queremos entre reuniones y asambleas de la red poder firmar convocatorias, denuncias, etc?

- La decisión es importante: Hay situaciones urgentes que requieren una decisión y las consecuencias negativas si no tomamos una reunión pueden llegar a ser "graves". En estos casos, tomar una decisión es muy importante. Con toda seguridad estos temas son fundamentalmente "prácticos": como reservas de espacios para reuniones, etc. También pueden ser cuestiones políticas, como la llegada de una amenaza en forma de una multa o un proceso jurídico al 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. Esto quiere decir que no vamos a desarrollar una nueva campaña o declaración ideológica por medio del correo electrónico, nos ceñiremos a decidir sobre temas menores en relación con una campaña u otras actividades.

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

### 2. El proceso del consenso por correo electrónico

Como no nos vemos y no podemos interactuar tal y como lo hacemos durante una reunión presencial, es muy importantes el papel de la dinamización, así como la disciplina de todos en dar respuesta precisa y en tiempo a los temas que se presentan.

#### Dinamización

En primer lugar es necesario decidir quien será la persona o el grupo responsable de la dinamización. Manejaremos dos opciones:

- cada asamblea/reunión elige un equipo responsable de la dinamización del proceso de toma de decisiones entre asambleas; o

- el grupo/le persona que lanza la pregunta sobre la cual hay que tomar una decisión es le persona/el grupo que asume la responsabilidad.

Es responsabilidad de este equipo o persona dinamizar el proceso: formular la pregunta de forma muy clara; plantear una propuesta para el consenso; seguir con atención las respuestas y argumentos; modificar la propuesta, si es necesario; validar el consenso y cerrar el proceso con un correo que recoja la decisión tomada.

### **Disciplina**

En este punto, hacemos referencia a la dinámica de la que cada miembro del grupo es preciso que se comprometa. Los grupos o las personas que conforman el grupo 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 el tema tratado puede producir una posición de "veto" en algunos de los participantes. Esto permite a los dinamizadores eliminar propuestas y/o modificar las propuestas necesarias para llegar a un consenso.

Los pasos prácticos son muy similares al proceso presencial:

1. El problema, o la decisión que debe tomarse, se definirá y se le pondrá un nombre.

En caso de preguntas fáciles/prácticas, probablemente este paso no requiera mucho 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 algo más complejo, es muy probable que haya previamente un intercambio de correos que amplíen la información para clarificar el tema. Es importante que al final la persona dinamizadora realice un resumen y recoja el problema en una frase sencilla y clara.

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

- la fecha de cierre del proceso de toma de decisión,
- 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. Recolección de ideas sobre posibles soluciones, preguntas, y discusiones.

En ocasiones esto no es necesario, ya que no hay muchas opciones (confirmamos la reserva o no?). Pero a veces, es importante desarrollar propuestas; en este caso es importante tomar algo de tiempo para esta fase.

3. Exposición de la propuesta o selección de propuestas para que todo el mundo lo tenga claro (puede ayudar, distribuirse en pequeños subgrupos para escribir cada propuesta de forma clara y sucinta).

Le persona dinamizadora formulará en este punto una o varias propuestas como resultado de la discusión por correo electrónico y enviará un correo con la(s) propuesta(s) pidiendo a todos que se posicionen según las posturas del consenso. Es importante incluir una fecha de cierre de esta consulta.

4. Discusión sobre los pros y contras de cada propuesta, y asegurarnos de que cada persona tiene la oportunidad de contribuir.

En las respuestas, es importante la disciplina (véase arriba): indicar el posicionamiento de los participantes así como su propuesta favorita, es importante hacer explícitas las objeciones importantes o menores en relación con las otras propuestas (si hay más de una). Esto es muy importante para que la persona dinamizadora pueda identificar qué argumentos son realmente objeciones y qué argumentos son de menor importancia, y pueda descartar propuestas o desarrollar una nueva, si es necesario.

5. Si hay una objeción importante, es preciso volver al apartado 3.

En este punto, la persona dinamizadora realizará una labor de suma importancia modificando las propuestas para incorporar las objeciones importantes.

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

De nuevo, le persona dinamizadore expondrá mediante un correo la decisión sobre la necesidad de probar el acuerdo e incluir las objeciones menores. Es importante incluir una fecha final para presentar objeciones menores.

#### 7. Conclusión del proceso de consenso.

Por último, le persona dinamizadore hará un resumen del proceso y de la decisión tomada, incluyendo las objeciones menores, como acta del proceso de la decisión.

### 3. Algunas cuestiones útiles

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

- Le persona dinamizadore debe iniciar el debate con un asunto claro, que incluya sobre qué hay que tomar una decisión. Por ejemplo: decisión sobre ... Es preferible si lo hace en una nueva línea de correo electrónico y no en una respuesta a otro correo.

- Es necesario que las respuestas sigan el mismo hilo desde el que se lanzó el debate.

- Cuando le persona dinamizadore realice un resumen o lance una nueva propuesta (un nuevo paso), lo hará otra vez en un correo nuevo, con esto se cerrará el paso anterior. Será necesario indicar que existe una(s) propuesta(s), una prueba de consenso etc, en el asunto del mensaje. Desde ese momento, todos responden solo a este correo y sus respuestas.

- El último correo (el acta de la decisión) se enviará como un nuevo correo, con un asunto sencillo y 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. Esto es liderazgo. Algunas personas pueden superar su miedo – cuando hay una persona que lo hace, otras pueden seguir – es una 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 liderazgo es un tema complicado que causa muchos conflictos. Realmente, estos conflictos muchas veces surgen por una pésima comprensión sobre el liderazgo. Es preciso que no confundamos la capacidad de *liderazgo* con el sustantivo manoseado: *líder*. El liderazgo es una “*habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas*” [1]. El liderazgo existe en casi todos los grupos y se produce por las interacciones e intercambios entre las personas que conforman el 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.*” [2]

El liderazgo es una actitud y puede responder a un momento concreta y, además, ser colectivo. Por el contrario, *líderes*, en su mayor parte, masculinos, son personas concretas, individuos. Es cierto que existen personas que por su carisma, por sus ideas o su habilidad al presentarlas ejercen un liderazgo casi continuo, y se convierten en referentes del grupo o *líderes*, esto puede traer consecuencias potencialmente peligrosas para el colectivo y la persona que asume dicha posición de poder. Una consecuencia de la existencia 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 todos los integrantes, el colectivo deja de ser una organización empoderante y se convierte en un instrumento del poder del *líder*.

Mientras cuestionamos (o lo hacemos muchos de nosotros) a los *líderes* como individuos con un estatus de privilegio con respecto al resto de participantes, cada colectivo, red, o movimiento social necesita liderazgo. No nos faltan líderes, muy al contrario, por lo general nos falta liderazgo.

Cualquier acción que ayude al colectivo a organizarse y pasar a la acción puede ser una oportunidad para poner en marcha la función del liderazgo, por esto, existen múltiples formas en las que se pueden poner en marcha conductas de liderazgo, por ejemplo:

- Convocar encuentros
- Componer el grupo
- Proponer (con algún éxito) acciones o proyectos
- Llevar a cabo la toma de 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 de 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, porque no todo el tiempo el colectivo necesita el mismo tipo de liderazgo. Algunas situaciones son:

- **El grupo sabe, pero no quiere.** Por ejemplo, por desmotivación o falta de confianza. En esta situación un liderazgo eficaz tiene que facilitar y ofrecer al grupo participación, apoyo, colaboración y refuerzo. Es preciso, sobre todo, que se trabajen las habilidades socio-emocionales.
- **El grupo no sabe, pero sí quiere.** Al grupo le falta habilidad y confianza en sí mismo. En este caso, es preciso ampliar las capacidades del grupo y empoderarlo, reforzar la disposición positiva a hacer, explicar, clarificar, dar soluciones a tareas específicas. El tipo de liderazgo depende de la situación y del tiempo: la persuasión (en situaciones específicas en las que no hay tiempo, y es necesario actuar) o utilizar herramientas para que el grupo desarrolle su conocimiento, para que el grupo no solo quiera, sino que además sepa y pueda.
- **El grupo sabe y quiere.** Hablamos de un colectivo, al mismo tiempo, empoderante y empoderado. El liderazgo en esta situación se caracteriza por la delegación, coordinación, conceder autonomía, confiar, orientar, sugerir y reforzar los logros.
- **El grupo no sabe y no quiere** porque existe inseguridad y desmotivación. El liderazgo necesario en este caso pasa por guiar y dirigir el grupo, a veces, dando instrucciones claras y específicas, o mejor, facilitar un proceso colectivo para que el grupo pueda empoderarse y desarrollarse.

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

Para que el liderazgo necesario (y colectivo) no se convierta en propiedad de una persona, es importante evitar actitudes que puedan fomentar la creación de líderes. El *Grupo Tortuga* señala algunas de las actitudes que denotan la presencia de un liderazgo ejercido de forma irresponsable e inmadura. A continuación enumeraré algunos problemas sobre los que debemos tomar conciencia: son, en su mayoría, 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 otro 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 otros 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 momento de expresar sentimientos personales.
- Querer estar presente en todo: asumir tareas antes de que otros hayan tenido oportunidad de ofrecerse. [3]

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 disminuya su actividad. Ésta 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.”

Es preciso incidir sobre el empoderamiento de las personas que forman parte del grupo, por eso, como indica el manual de NovAct, “es mucho más inteligente que quien más lidere potencie los liderazgos del resto, dándoles espacio y promoviendo 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.” [4]

Relacionado con el tema del liderazgo, pero con su propia problemática, tenemos el tema de la representación, esto es, quién 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 de forma consciente. Quien representa a un colectivo o movimiento influye mucho en la forma en la que *el público* o la autoridad percibe a este colectivo o movimiento. Por ejemplo, si un colectivo LGBTIQ elige como portavoces solo a hombres con apariencia masculina y mujeres *butch*, está indicando cómo quiere que el público perciba a las personas gays o lesbianas. Si un colectivo ecologista elige a personas mayores de clase media como portavoces, también está mostrando algo muy concreto sobre el colectivo.

Un argumento muy repetido es que la persona que representa a un colectivo o movimiento debe ser una persona *respetable*. Y posiblemente elegir una persona *respetable* puede ayudar en el acceso a los medios, pero a costa de 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 sobre por qué se elige a una persona como portavoz y qué criterios seguimos para hacerlo. Otra medida útil es cambiar las *caras visibles* de forma habitual, esto nos ofrece la posibilidad de visibilizar la diversidad del colectivo o movimiento.

Además, las *caras públicas* de un movimiento pueden adquirir de forma inconsciente un estatus de privilegio que sobrepase la función de portavocía, 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 tienen portavoces designados, los medios elegirán a quien ellos consideren como representante o portavoz del movimiento, esto resta capacidades y dificulta el control de la situación colectivo o movimiento.

## Notas

- [1] Robbins, S.: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. Séptima Edición, 1996
- [2] 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/>
- [3] 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>
- [4] 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



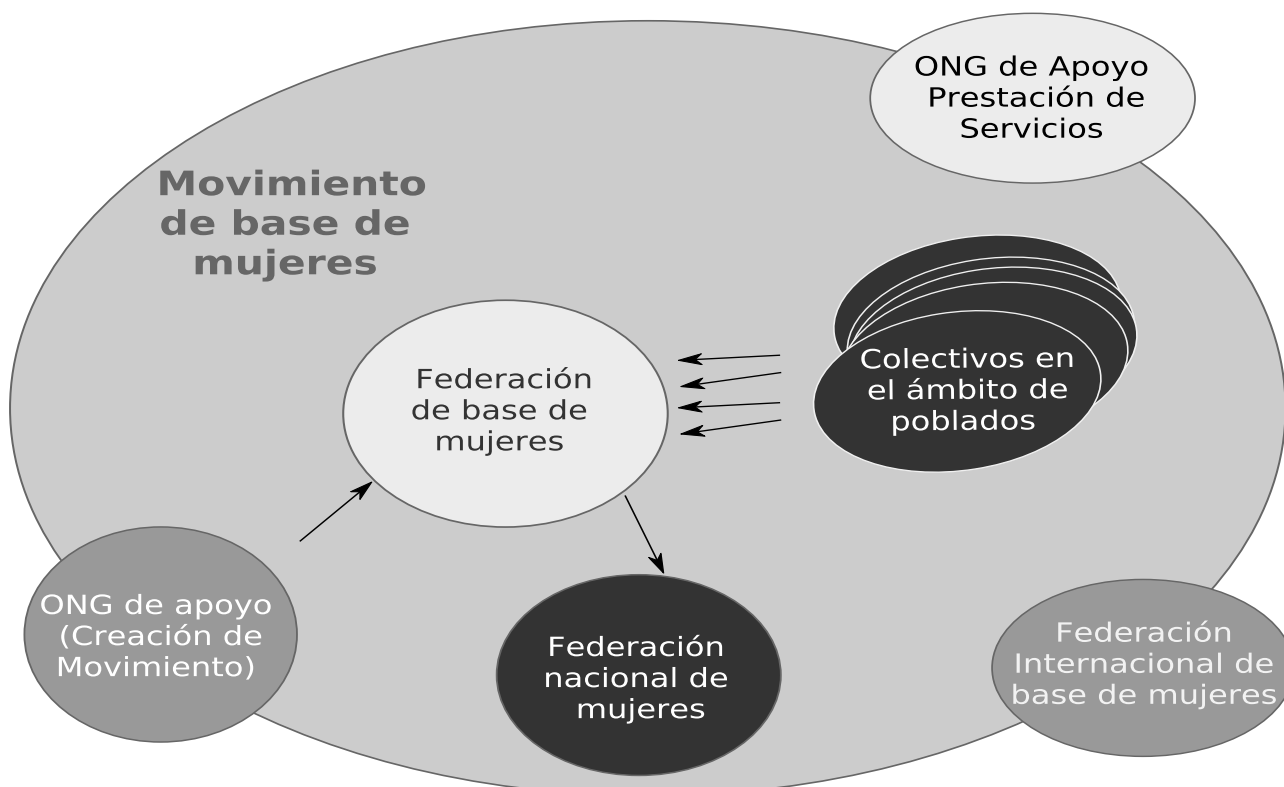
## 4.5 Estructuras para movimientos

Hablar de estructuras para movimientos es difícil. Los movimientos sociales, por su definición, no tienen estructuras claras, ni tienen socios o miembros – ni individuales, ni organizaciones. Al mismo tiempo son individuos y organizaciones – una multitud de organizaciones – las que conforman los movimientos.

No obstante, las organizaciones, aunque no son movimientos, “*desempeñan roles fundamentales en su construcción y forman parte de estructuras organizativas dentro de ellos*” [1], pero finalmente los movimientos representan algo más grande y más amplio que las organizaciones [2].

Nadie puede definir exactamente quién forma parte de un movimiento y quién no. Los márgenes de un movimiento no están claramente definidos, aunque a veces podemos encontrarnos con organizaciones o coaliciones dentro de un movimiento que pretenden establecer y controlar quien forma parte del movimiento y quien no, y se autoproclaman como representantes del movimiento (por ejemplo, la *Stop the War Coalition* en el Reino Unido pretendió que representaba al movimiento anti-guerra durante los años 2001-2010).

Aunque es imposible establecer una estructura de todo el movimiento, sí existen 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 forma un comité o una comisión de



### 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

coordinación para organizar manifestaciones o acciones específicas 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 a 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 una participación que incluía 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 ellos mismo. En muchos movimientos, no existe ninguna coalición que pretenda representar a todo el movimiento, y solo existe una comunicación o coordinación informal entre varias coaliciones, redes y/u organizaciones.

En el siguiente apartado exploraré algunas formas mediante las que podemos organizar nuestras organizaciones, coaliciones o redes dentro de un movimiento, con esto no pretendo que sean las *únicas* formas para organizar un movimiento. En cualquier movimiento existen múltiples formas de organizarse y coordinarse en paralelo.

### 4.5.1 La organización: nos organizamos en niveles geográficos más grandes

Aunque nuestros colectivos están insertos en el ámbito local y este constituyen el campo de nuestras luchas, la mayor parte de nuestros problemas no se solucionarán en este nivel. O, mejor dicho, existen fuerzas en otros niveles, provincial, autónoma, estatal, Unión Europea, e incluso encontraremos variables que se jugarán en su dimensión internacional que dificultarán o impedirán que se solucione el problema local. Por eso, es importante que nuestros movimientos se organicen y se coordinen también en todos estos niveles, sin perder su base local.

Nuestras organizaciones forman parte importante de los movimientos sociales. Las organizaciones sirven para dar constancia y estructura a nuestro trabajo en distintos niveles geográficos (por ejemplo: estatal). Además, sirven para compartir recursos, debatir y coordinar nuestro posicionamiento político, y para potenciar nuestras fuerzas. Es importante no confundir nuestra organización en el ámbito estatal (u otros ámbitos) con el movimiento. Es muy probable que represente una corriente dentro del movimiento – por ejemplo la Alternativa Antimilitarista MOC es una organización entre varias del movimiento antimilitarista.

Existen principalmente dos formas de estructurar un movimiento:

- **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, estas decisiones solo son decisivas para la federación, no para los colectivos miembros. Los colectivos locales mantienen su autonomía, y toman sus propias decisiones. La federación no tiene poder alguno para obligar a un colectivo local a implementar una decisión federal.

La federación es la forma más democrática de organizarse. Su ventaja es que sus estructuras impiden el desarrollo de un poder 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.

Su principal desventaja es la dificultad para reaccionar de forma ágil – antes de una decisión los colectivos locales tienen que desarrollar sus posiciones y posteriormente coordinarse. No obstante, los colectivos locales sí tienen la capacidad de reaccionar y actuar rápidamente.

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

En una organización, muchas veces les personas se suman como socios a la asociación a nivel estatal, y les socios de una provincia o de un municipio forman – en teoría – el grupo local de la organización. No



obstante, solo una parte más o menos grande de los socios de un ámbito geográfico participa activamente en el grupo que responde a ese nivel.

Una organización puede ser más 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 su gran capacidad de reacción. Además, en muchas ocasiones existe mayor unidad, esto puede aumentar la visibilidad de la asociación como organización. La desventaja principal es que puede llegar a limitar la participación del nivel local de la organización, especialmente en la toma de decisiones (eso depende mucho de cómo estén configuradas las normas internas).

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

Desde la perspectiva del empoderamiento, la federación cumple con muchas de las características que constituyen una organización empoderante, ya que hace más fácil la participación y limita el abuso de poder. No obstante, pueden existir condiciones que hagan necesaria una toma de decisiones más ágil o, debido a otras razones, optar por formas de organización con mayor capacidad de reacción, tal vez una asociación responda mejor a necesidades de urgencia y agilidad. Si éste es el caso, es recomendable organizarse de forma similar a la federación, establecer pocos límites a los grupos locales y maximizar su participación en el ámbito estatal para mantener la mayoría de las características de una organización empoderante.

Es importante que la forma de organización por la que optemos esté al servicio de las estrategias elegidas y coincida con la ética y los valores del colectivo. Una federación no es la forma más ágil para publicar muchos comunicados de prensa en tiempos muy cortos, y, si esto es fundamental para el funcionamiento de la estrategia elegida, será importante implementar mecanismos que lo hagan posible – o cambiar de estrategia (véase 5. *Organizaciones empoderadas*). Al revés, una federación tiene muchas ventajas en una estrategia principalmente basada en la desobediencia civil porque promueve el empoderamiento de forma sostenida y profunda, un aspecto fundamental para el desarrollo de desobediencia civil.

No he incluido de forma consciente otra forma de organización: el partido. Aunque los partidos pueden involucrarse en ocasiones en la dinámica de los movimientos sociales, no creo que “el partido político” corresponda a una forma de organización de movimientos sociales. Los partidos tienen como objetivo principal la toma del poder del Estado, un objetivo que difiere de los objetivos de los movimientos sociales. Su participación en los movimientos sociales muchas veces parte de una estrategia dirigida a la toma de poder y sus objetivos electorales, esto conlleva que priorizan las estrategias del poder frente a los objetivos de los movimientos sociales. La relación entre partidos y movimientos sociales es compleja y forma parte del tema de las estrategias para movimientos.

A continuación, vamos a explorar varias formas de organización de los colectivos que forman parte de un movimiento social – tanto en el ámbito local como en el nacional e, incluso, el internacional – y cómo pueden coordinarse y aumentar su eficiencia.

#### **4.5.2 Redes: intercambio de información y coordinación**

Una red se caracteriza fundamentalmente por la importancia clave del intercambio de información. Existen redes cuya estructura se caracteriza por un “centro” que recibe y difunde la información; otras redes poseen varios nodos interconectados entre los cuales fluye la información sin un “centro” organizador; y podemos afirmar que existe una tercera posibilidad que se caracteriza por sus formas híbridas: un centro y nodos que comparten información.

Las redes funcionan mejor si existe un propósito claro sobre la razón de su existencia y los objetivos para los que han sido creadas. Tras el entusiasmo inicial es complicado sostener una red, no tiene mucho sentido crear redes por crearlas.

Principalmente existen dos razones interrelacionadas para crear redes:

- el intercambio de información sobre un tema específico, cuya función es facilitar y mejorar el trabajo de los colectivos que pertenecen a la red;

- la coordinación de actividades, por ejemplo, días de acciones descentralizadas, de acciones conjuntas, o de campañas.

Una red que funcione bien tiene comunicación en varias direcciones, y no solo desde el centro (o de pocos nodos) al resto de la red. Esto en muchas ocasiones no es fácil de sostener, y funciona mejor si se desarrollan relaciones personales entre los miembros de los colectivos que conforman la red. Además, mantener una red significa un esfuerzo, no es algo que pueda mantenerse por sí solo, casi automáticamente. En muchas ocasiones las redes dependen de la iniciativa de algunos colectivos o algunas personas para mantener la red, y cuando esta iniciativa escasea, la actividad de la red baja o, simplemente, la red muere.

Lanzar iniciativas en una red no significa solo lanzar sus propias ideas, es preciso desarrollar una cierta sensibilidad para escuchar a la red, entender las necesidades de los colectivos participantes, y desarrollar iniciativas basadas en lo que ya existe en la red, pero no está expresado. Este rol de mantenimiento de la red es más importante en redes cuya función principal es la coordinación de actividades que en aquellas cuya finalidad se limita al intercambio de información.

Tomar la 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, en este punto, quiero resaltar la importancia de la necesidad de crear el rol de mantenimiento de la red. Es más fácil controlar roles formalizados (o al menos, explicitados de alguna forma) que roles informales asumidos de forma inconsciente.

La ventaja de las redes es su flexibilidad. Para las autoridades resulta mucho más difícil reprimirlas y controlarlas, especialmente si hablamos de redes distribuidas o sin centro.

### 4.5.3 Plataformas o coaliciones: hablar con una sola voz

Plataformas, alianzas o coaliciones son básicamente distintas palabras para definir un mismo tipo de organización: un agrupamiento de colectivos u organizaciones que unen sus fuerzas para lograr un objetivo común, en muchas ocasiones, un objetivo limitado. Es decir, los colectivos u organizaciones que forman una plataforma no tienen que compartir una visión común, su aglutinante puede ser un objetivo común que puede formar parte de las diversas visiones o perspectivas ideológicas que manejen las distintas organizaciones.

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

*“A nivel más básico se puede decir que una coalición existe siempre que dos o más organizaciones de movimientos sociales trabajen juntas en una tarea común. Así, una coalición se caracteriza por una amplia gama de posibilidad que van de una colaboración simple entre dos organizaciones del movimiento hasta una compleja red de muchas organizaciones dentro de movimientos sociales. Los miembros de una coalición podrían trabajar juntas en un solo proyecto, o podrían formar una alianza a 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 relacionadas disminuyen la estructura de la coalición disuelve.”* [3] 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 estos dos factores que favorecen la formación de coaliciones, podemos nombrar otros factores útiles:

- La existencia de oportunidades políticas que aumenten la probabilidad de un éxito si las distintas organizaciones de un movimiento unen sus 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 su eficiencia.

En la mayoría de las coaliciones existen ideologías, valores o identidades compartidas, así como un objetivo común y estrategias similares para alcanzarlo. No obstante, en casos excepcionales, especialmente en los que

están presente amenazas, grupos con pocas similitudes de ideología o valores forman coaliciones. En estos casos, es poco probable que estas coaliciones persistan cuando la amenaza desaparezca [4].

Crear una coalición requiere mucho trabajo. Es importante tener claro si merece la pena, si estamos dispuestos a realizar el esfuerzo y crear estrategias para limitar los efectos negativos que puedan darse en el ámbito de una coalición. La siguiente tabla explica los retos y las oportunidades de formar coaliciones.

Retos	Oportunidades
<p>- Los colectivos y organizaciones tienen agendas y deben invertir tiempo y recursos para determinar los puntos en común.</p> <p>- 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.</p> <p>- No todos los miembros de una coalición son iguales. Las organizaciones más grandes muchas veces tienen más poder y recursos esto se puede traducir en mayor influencia dentro de la coalición, en la misma proporción de lo que aportan, y los pequeños colectivos pueden sentirse ignorados o utilizados.</p> <p>- Las luchas de poder dentro de una coalición pueden ser devastadoras (tiempo y energía); por eso, la honestidad y la claridad son importantes para generar confianza.</p> <p>- 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 clara para posibles aliados. Esto puede jugar a la contra de los objetivos de la coalición reduciendo el impacto de la incidencia.</p>	<p>- 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> <p>- Hay pocas organizaciones que por sí solas logren que un cambio social trascienda, sobre 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> <p>- Las coaliciones generan oportunidades para que líderes y colaboradores de las organizaciones aprendan unos de otros. Hay más acceso a información relevante y también más visibilidad, lo que a su vez crea capacidades en las organizaciones y colectivos que participan.</p> <p>- La habilidad para dividirse las áreas con compañeros competentes alienta el trabajo rápido y eficaz entre las organizaciones.</p> <p>- 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).</p>

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 resulta de utilidad:

- Definir bien clara la forma de la toma de decisiones: ¿Quién participa en la toma de decisiones? ¿Existe quórum, un mínimo de organizaciones de la coalición que deben participar en la toma de una decisión? ¿Es preferible la toma de decisiones por consenso, y no por voto (mayoría), sobre todo cuando se decidan 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 da forma a la coalición, porque si ya se conocen los colectivos y las personas que representan los colectivos y organizaciones en la coalición, es muy probable que ya exista un cierto nivel de confianza y conocimiento mutuo. Explorar qué une a los colectivos de la coalición, pero también sobre qué temas se producen diferencias, especialmente diferencias ideológicas, esto es muy importante porque nos ofrece la oportunidad 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 proporcionen oportunidades para que cada colectivo pueda participar con sus experiencias y fortalezas.

Cuando varias organizaciones o colectivos toman la decisión de unirse en coalición, las distintas culturas organizativas, los distintos ritmos de trabajo pueden causar problemas y conflictos. Por ejemplo, para un colectivo que está habituado a tomar todas sus decisiones en asambleas semanales puede ser difícil participar activamente en la toma de decisiones urgentes de la coalición que quiere o necesita responder a sucesos a través de comunicados de prensa diarios. Esto requiere la confianza del colectivo en el resto de la coalición y tendrán que asumir que en los comunicados de prensa no se incluirán planteamiento que operen contra los valores del colectivo. Esto requiere además, un conocimiento y el respeto del resto de los integrantes de los valores centrales establecidos en la coalición.

Para el trabajo eficaz de una coalición es imprescindible que haya confianza entre las organizaciones y colectivos que forman parte de la coalición. Sin un mínimo de confianza se desarrollará una cultura del control de cualquiera decisión, esto, la desconfianza puede paralizar de muy variadas formas el trabajo de la coalición.

#### 4.5.4 La coordinación internacional

En el ámbito internacional también existen redes y coaliciones, además de los retos mencionados anteriormente el trabajo internacional tiene sus propias dificultades.

Algunos retos:

- **Largas distancias** que harán más difícil (y costoso) encontrarse de forma presencial. Aunque es posible sustituir reuniones presenciales por otras empleando herramientas digitales (voz por internet, salas de chat, etc). Éstas pueden funcionar bastante bien cuando una red, o coordinadora, ya existe, es bastante difícil crear confianza solo por vía digital. Es casi imprescindible encontrarse, socializar (no solo durante la parte oficial de una reunión, el encuentro informal es muchas veces la parte más importante) y conocerse para crear la confianza mutua (al menos para sentar las bases) para que una red o coordinación internacional pueda funcionar y crecer eficazmente.

Como coaliciones o redes de escala nacional, muchas coaliciones o redes internacionales se forman gracias a personas que ya se conocen (un núcleo). Un papel importante en la formación de redes internacionales lo desempeñan los 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*). Ofrecer un espacio de encuentro que sirva para que los activistas de varios países se conozcan y desarrollen una cierta confianza mutua, que más tarde permitirá sentar las bases para crear redes o coordinadoras 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 los indignados en el Estado español, y más tarde el movimiento Occupy en Estados Unidos, Reino Unido y en el mundo). Pero esto, la inspiración no conlleva por sí misma la creación de redes de verdad (esto no quiere decir que la inspiración de otros movimientos no es importante, muy al contrario, es importantísimo).

- **Las distintas culturas**, hablamos aquí tanto de las culturas de la corriente hegemónica 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” [5], es probable que las diferencias entre culturas sean fuente de malentendidos que, de no ser tratados adecuadamente, puedan causar conflictos. Es importante reflexionar sobre cómo nuestras propias culturas nos condicionan, así como tener en cuenta que cada cultura tiene su propia forma de afrontar y generar distintas situaciones sin que esto suponga, per se, que una u otra forma sea mejor o peor. A veces se trata de cosas muy simples, un ejemplo, las mismas palabras (incluso cuando son traducidas) no siempre significan exactamente lo mismo en distintas culturas. Damos por hecho que hablamos de lo mismo, pero, realmente, estamos hablando de cosas distintas, aunque similares; es preciso que desarrollemos una escucha especial y concreta que nos permita distanciarnos un poco de lo que sostenemos o sostienen para lograr la perspectiva suficiente y adelantarnos al conflicto. Junto con

este, encontramos otros aspectos: cómo se relacionan distintas generaciones (en algunas culturas no es bien visto criticar a una persona mayor, esto puede obstaculizar e incluso impedir un debate sincero), cómo se expresan emociones, o cómo realizar un feedback claro y constructivo o cómo expresar opiniones divergentes que permitan que la diversidad sea percibida como un factor positivo.

En redes o coaliciones internacionales es importante desarrollar conocimiento y respeto mutuo de las distintas culturas, esto requiere que cada persona desarrolle 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 privilegios de unos y las desventajas de otros.
- **Acceso a recursos**, un tema muy relacionado con la relaciones de poder. El mejor acceso a recursos por unos “nodos” de la red o de la coalición, fundamentalmente nodos situados en los países más ricos, puede crear un desequilibrio de poder dentro de la red o la coalición (algo que también puede ocurrir en redes regionales o nacionales). En este caso existe un riesgo evidente que consiste en crear relaciones de dependencia en las que la financiación de las organizaciones o colectivos con menos recursos depende de los colectivos más ricos, y fundaciones en los países ricos. Esto complica que se establezca una relación equilibrada y un trabajo realmente colectivo, distribuido y horizontal.
- **Los idiomas:** este tema resulta una cuestión *complicada* que puede llegar a generar conflictos en muchas redes internacionales. Por defecto, muchas redes utilizan el inglés como idioma principal, a veces, con el apoyo de otros idiomas secundarios; la elección del inglés se explica debido a razones pragmáticas. Se argumenta que el inglés es un *idioma mundial* y en muchos países el primer idioma extranjero que se aprenden en la educación formal. No obstante, no podemos dejar de señalar que la elección de un idioma incluye tanto como excluye, se generan relaciones de poder entre las personas que manejan bien el idioma y otros que, o lo desconocen, o su manejo es limitado.

No podemos ofrecer soluciones fáciles para el problema lingüístico ya que incluso cuando todos emplean el mismo idioma en muchas ocasiones no implica que logren realmente entenderse. Por eso puede ser útil:

- Hablar despacio, de forma más simple y clara;
- Clarificar términos claves colectivamente, qué significan y cómo pueden ser traducidos a los idiomas de los participantes;
- Organizar mecanismos de traducción si es posible, tanto en reuniones como en la elaboración y difusión de documentos claves;
- Cambiar de vez y cuando el idioma de trabajo;
- Animar a personas que no se sienten cómodas con el idioma para que se expresen mediante la traducción si es necesario (para muchas personas resulta más fácil entender que expresarse en un idioma extranjero) [6].

No obstante, los retos que presenta un mundo cada vez más globalizado, con problemas a nivel global: ¡el cambio climático! y relaciones de poder entre los Estados, es importante que también los movimientos sociales se conecten y coordinen en el ámbito global (o regional, o continental – como sea depende del tema). Por ejemplo, es difícil imaginar cómo se puede luchar en contra las políticas belicistas de la OTAN tan solo en un país. Con toda probabilidad dicho país abandonaría la estructura la OTAN, pero este gesto, por significativo que resultase no acabaría con la OTAN, para ello es importante un movimiento antimilitarista global en el que se viesen involucrados también todos los países de la OTAN.

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 por el movimiento contra la guerra de Irak el día 15 de febrero de 2003. Para esto es necesario que desarrollemos redes y coaliciones internacionales reales.

## Notas

- [1] 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>
- [2] Jessica Horn: *Género y movimientos sociales. Informe general*. Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, Londres, 2013, [http://www.anacaonas.net/movimientos\\_informe\\_bridge](http://www.anacaonas.net/movimientos_informe_bridge)
- [3] 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
- [4] 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
- [5] Asunción Vacas Hermida y Juan Carlos Benavente: *Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje del español*, julio de 2002, <http://www.tierradenadie.de/articulos/intercultural.htm>
- [6] 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



## 4.6 Conflictos internos

Los conflictos forman parte de la vida de un grupo. Es un punto común entre el *organizing* y los movimientos sociales. Mientras nos organizamos para intensificar el conflicto entre el interés (bien) común y los intereses de las élites, es normal que surjan conflictos en distinto grado dentro de nuestros colectivos, plataformas o movimientos. Un conflicto en sí mismo no es negativo, y, estoy convencido de que, realmente necesitamos conflictos para crecer y avanzar tanto en nuestro trabajo de *organizing* como en el ámbito personal. De hecho, los conflictos internos no solo forman parte de la vida de un colectivo o grupo, sino también resultan necesarios en el proceso de empoderamiento, tanto en su aspecto individual como en el colectivo (véase 3.3 – Empoderamiento Social). En este punto, es preciso determinar que lo más importante es identificar nuestros conflictos a tiempo y tratarlos de forma constructiva.

Podemos acercarnos a varios modelos para entender las dinámicas del conflicto y sus manifestaciones. Casi todos los modelos incluyen distintos niveles de un conflicto, desde un inicio, que podemos llamar: *incomodidad*, hasta un nivel de conflicto muy intenso: la *crisis*. Aquí uso un modelo de cinco niveles, que es útil para entender conflictos internos e incluso los conflictos sociales que nosotros como movimientos necesitamos intensificar.

No obstante, un conflicto siempre es un reto que podemos afrontar atendiendo a las oportunidades que nos ofrece. Desafortunadamente, en nuestras sociedades hemos desarrollado muchísimas estrategias para evitar conflictos, ignorarlos y no tratarlos. Realmente, sabemos que esto pocas veces funciona, los conflictos vuelven, y con más fuerza, y no hacemos aquí distinciones entre conflictos personales entre amigos o parejas, o conflictos grupales en colectivos y movimientos sociales.

Desaprender esta inercia que nos conduce a evitar el conflicto y aprender a confrontarlos, a tratarlos de forma constructiva, es un proceso complejo, pero si lo afrontamos de forma creativa y nos reconocemos como agentes este proceso es un vehículo clave para el empoderamiento personal y colectivo. Los grupos que han aprendido a tratar sus conflictos están mucho mejor preparados para su trabajo al largo plazo y lograr un cambio social que los grupos que los evitan sistemáticamente. Una comunicación clara, así como crear mecanismos que favorezcan la confianza mutua dentro del colectivo hacen posible que éste tome mejores decisiones y además están en mejor disposición para tomar en cuenta una diversidad más amplia de puntos de vista. Una organización que evita conflictos tiene su energía permanentemente disgregada lo cual conlleva una pérdida continua de tiempo. Sin embargo, las organizaciones que han aprendido a manejar sus conflictos internos no tienen que derrochar su energía generando estrategias de evitación, muy al contrario, al afrontar el conflicto la energía y la confianza grupal crece, esto pone al servicio del cambio social todo su potencial disponible.

### 4.6.1 Fuentes de conflicto en colectivos sociales

El trabajo por un cambio social – por una sociedad mas justa – no es fácil, y muchas veces reproducimos ciertas actitudes en nuestros colectivos que pueden causar conflictos (véase también: 4.1 Estructuras para nuestros colectivos). Detallo a continuación algunos comportamientos y actitudes que pueden causar y/o aumentar conflictos [1]:

- **Una cultura de “haz la tarea”**

El trabajo para lograr nuestros objetivos es ingente. Muchas veces nos centramos solo en las tareas – el trabajo – e ignoramos la energía y el tiempo necesario para crear relaciones interpersonales sanas y una

## Niveles de un conflicto

### 1. Incomodidad

Posiblemente no se ha dicho nada todavía. No obstante, existe un sentido difuso e indeterminado de algo que no es correcto, puede ser difícil incluso identificar en qué consiste el problema. Sientes una cierta incomodidad sobre una situación, pero no sabes por qué.

### 2. Incidentes

De forma casi inapreciable, ocurre un intercambio dialéctico breve, pero intenso, podemos decir que salta un automatismo. Esto puede indicar que existe un conflicto oculto. Este intercambio, en este momento, no causa ninguna reacción en el colectivo. Con toda probabilidad ha dejado un cierto sentido de irritación o molestia.

### 3. Malentendido

En este punto la situación se ha intensificado, podemos determinar claramente los agentes del conflicto y si han desarrollado suposiciones falsas en relación con las intenciones o posiciones de "les demás". Por lo general, la posición, los argumentos de alguna de las partes son malinterpretados por "les otros" basándose en suposiciones equivocadas o falsas.

### 4. Tensión

Llegamos al punto de tensión cuando se produce una ruptura de la comunicación. La tensión también causa emociones intensas en las personas que forman parte del conflicto (y todes les demás). Ahora es mucho más difícil contener el conflicto. Llega a la superficie a través de argumentos intensos, empiezan a producirse arrebatos emocionales o actitudes no usuales.

### 5. Crisis

Las personas que forman parte de conflicto no pueden trabajar o relacionarse con normalidad, esto provoca un impacto demoledor en el funcionamiento general del colectivo. Toda la energía se centra en el conflicto, con actitudes extremas que en algunos casos pueden suponer un riesgo de violencia. Si no se interviene en este punto, es muy probable que se produzca una ruptura [2].

cultura participativa y empoderante de trabajo. Es importante que exista un equilibrio de las funciones relacionadas con el trabajo y las relacionadas con el mantenimiento del colectivo (véase 4.1.1). Si no damos importancia a las funciones de mantenimiento, es muy probable que aparezcan problemas de comunicación que pueden llegar a ser fuente de conflictos.

- **Asambleas ineficaces**

Muchas personas que han militado durante mucho tiempo desarrollan una aversión a las asambleas, no es difícil entender la razón. Totes hemos asistido a muchas asambleas donde se pierde el tiempo en debates repetitivos, sin un orden del día y sin resultados claros (véase también 4.3: Asambleas y la toma de decisiones).

Si muchas personas empiezan a ausentarse de las asambleas, es muy probable que esto se convierta en un conflicto. Les asistentes habituales a las asambleas sienten que "*la gente no participa*", las que se ausentan no se sienten involucradas...

- **La falta de claridad**

En muchos colectivos, no se toman el tiempo necesario para definir claramente su objetivo, así como la forma de trabajar. Al inicio, es normal, y puede ser productivo, pero a largo plazo, la falta de un

objetivo claro y común puede llegar a causar conflictos sobre los objetivos a corto plazo o las estrategias que deben implementarse, etc.

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

Cuando nos involucramos en colectivos, cargamos toda nuestra historia y formación, esto incluye todo lo que hemos llegado a integrar en nosotros del patriarcado y nuestras sociedades. Es probable que reproduzcamos mucho de todo esto en nuestros colectivos. Dos aspectos importantes que con frecuencia 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 márgenes). No importa el número de personas, la corriente dominante determina la forma del trabajo del colectivo, y, en muchas ocasiones, sin ser conscientes de sus privilegios y su poder. Sin un trabajo permanente de la corriente dominante sobre su poder y privilegios en relación con los márgenes puede convertirse en una fuente de conflicto grave.
- **Jerarquías informales:** jerarquías informales se desarrollan por falta de comunicación, por la falta de estructuras abiertas y consensuadas.

### 4.6.2 Entender los conflictos: la perspectiva de las necesidades

Para entender un conflicto, puede ser útil ampliar nuestra perspectiva e identificar qué es importante para las personas involucradas, así como establecer pautas para buscar lo común.

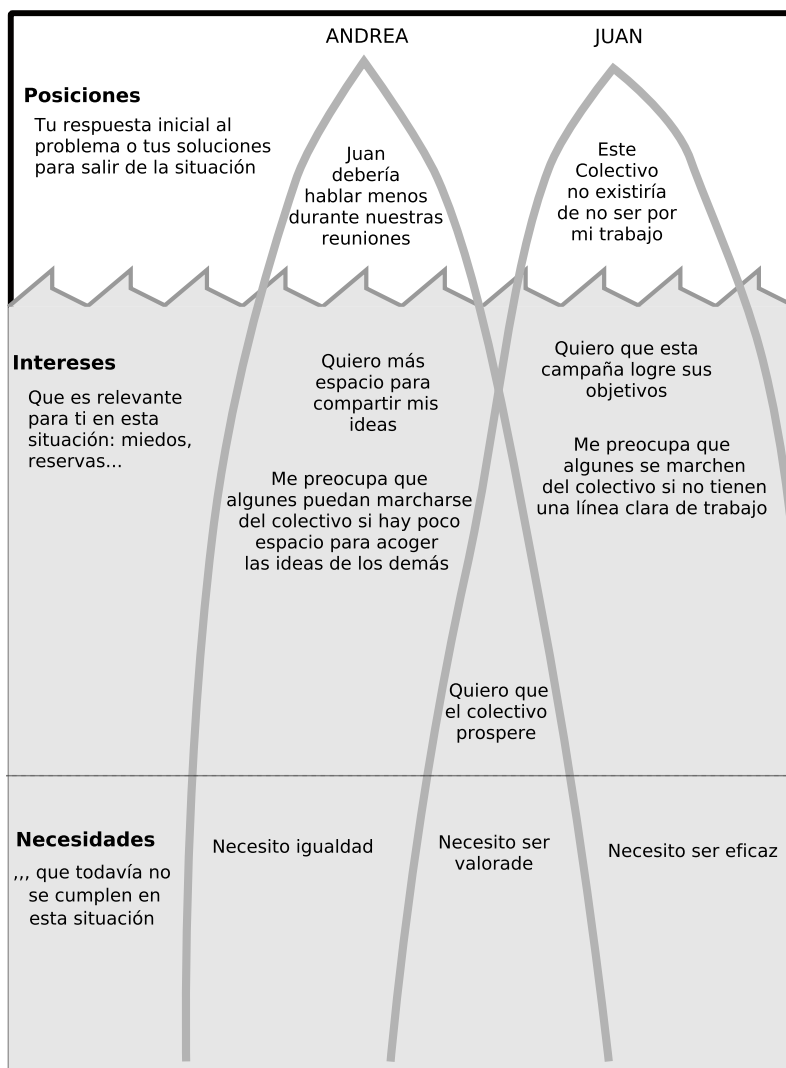
Podemos imaginar un conflicto como un iceberg. Solo una pequeña parte del iceberg es visible, mientras la mayor parte está oculta bajo el agua. Aplicado a un conflicto, la parte visible de un conflicto es la zona de las posiciones de las personas involucradas en el conflicto.

La posición es nuestra respuesta inicial al conflicto (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 grupo, porque acapara gran parte del tiempo de las reuniones.

Bajo la línea de la superficie encontramos nuestros intereses, dicho de otra forma, cómo nos afecta la situación concreta del conflicto, nuestros miedos o preocupaciones relacionadas con la situación. En el ejemplo, el interés de Andrea es que quiere más espacio en las reuniones para compartir sus ideas. Su miedo o preocupación se centra en que algunos personas podrían marcharse del colectivo por falta de espacio propio.

A mayor profundidad encontramos las necesidades. Para Andrea sus necesidades son la igualdad y ser valorada.

Por otra parte, Juan también tiene sus propios intereses. Su posición visible



Los triángulos del conflicto

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

remarca que sin su trabajo, el colectivo no existiría. Sus intereses se centran en lograr los objetivos de la campaña, y le preocupa que haya personas que abandonen el colectivo por falta de un objetivo claro, o una línea 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 qué es realmente importante en este conflicto. Es fundamental entender las necesidades de las partes en conflicto, en muchas ocasiones las necesidades no varían mucho de lo que nos sugieren las posiciones de las implicadas. En nuestro ejemplo, vemos la necesidad compartida de ser valorado y además el interés compartido de lograr la prosperidad del colectivo. Podemos encontrarnos que no hay necesidades e intereses compartidos en este caso es muy útil establecer un abanico amplio de las necesidades e intereses de cada parte en conflicto para buscar soluciones adecuadas. Si nos centramos exclusivamente en nuestras posiciones puede resultar una ruptura de la comunicación.

### 4.6.3 Responder a un conflicto

Responder a un conflicto no es fácil. Responder no es reaccionar. Una reacción es, muchas veces, instantánea e impulsiva y casi con total seguridad, muy emocional. Responder a un conflicto es muy distinto, requiere elegir entre todas las posibles respuestas, la más adecuada.

Cómo respondemos ante una situación conflictiva depende mucho de la naturaleza misma del conflicto y en qué punto se encuentra. Por ejemplo, si el conflicto ha llegado al punto de tensión o de crisis, antes de tratar el contenido del conflicto es muy probable que sea necesario iniciar gestos que restablezcan de nuevo la confianza y la comunicación, para que las partes del conflicto puedan llegar a escucharse y entenderse. La intervención en conflictos muy intensos puede requerir la intervención o mediación de personas externas.

## La gestión de las emociones

Nuestras emociones son un aspecto importante de cada conflicto, por ello, la gestión de nuestras emociones resulta clave. Las emociones pueden paralizarnos, o pueden implicar respuestas que intensifiquen el conflicto y llegar a causar una ruptura de las relaciones interpersonales. Por otra parte, en muchas ocasiones, reprimimos nuestras emociones e intentamos huir del conflicto, esto no es una solución y, es preciso tener presente que se está perdiendo una oportunidad de empoderar tanto al grupo como a las personas o partes del conflicto.

Para aprender a responder a un conflicto de una manera constructiva es importante que aprendamos a admitir nuestras propias emociones a nosotres mismos, a gestionarlas de forma que podamos buscar 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. Al optar por esta herramienta es importante que esa asamblea sea dinamizada por 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 todes puedan expresar sus emociones y tratar sobre qué ha causado el conflicto, formular peticiones, expectativas e incluso exigencias a otras personas del colectivo (o a sí mismo). En este punto es muy importante que una asamblea de gestión emocional forme parte de un proceso más largo en el que sea posible trabajar sobre lo que fue expresado durante la reunión específica de gestión emocional.

## La comunicación

Este es un aspecto clave a la hora de hablar de conflictos. La comunicación puede intensificar un conflicto o puede contribuir a su solución. Un conflicto muy intenso muchas veces está acompañado de 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 de la otra parte del conflicto son habilidades importantes para recrear conexiones entre todes las partes del conflicto. Además, es importante comunicar de manera muy clara así como contener nuestras suposiciones y juicios. De partida, lo más importante es centrarse en sus propias actitudes y comportamientos para poder mejorar nuestra comunicación y empezar a tratar el conflicto.

## Empatía

Significa considerar y pensar en el otro “bando” 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

La metáfora del iceberg que empleamos para representar un conflicto muestra que gran parte del conflicto se oculta debajo del agua. Ampliar la perspectiva significa mirar lo oculto, los intereses y las necesidades que están debajo de las posiciones que expresamos. Ampliar la perspectiva nos permitiera encontrar lo común y cuestionar las posiciones que nos separan.

## Contener evaluaciones y suposiciones

Es importante que seamos capaces de distinguir aquello que observamos, los hechos, de nuestras evaluaciones sobre estos hechos, así, como que seamos capaces de contener nuestras suposiciones que pueden influir de forma negativa sobre nuestras evaluaciones.

Con la intensificación de un conflicto es cada vez más difícil generar la distancia necesaria para establecer estas distinciones, esto requiere un mayor esfuerzo y disciplina.

## La escucha activa

La escucha activa se focaliza intencionalmente en la persona que uno escucha, con independencia de que se trate de en un grupo o un par de personas, para comprender qué se está diciendo. Como oyente, debería ser capaz de repetir en sus propias palabras lo que la otra persona ha expresado. Esto no implica estar de acuerdo con lo que la otra está diciendo, sino comprender lo que se dice.

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

## Expresarnos de forma sencilla

En la comunicación es importante utilizar expresiones basadas en el 'Yo'. Para formular una expresión basada en el 'yo' podemos desarrollar 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 ...”

¿Cuál 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 a la otra parte del conflicto.

### 3. La razón - “porque...”

En este punto, explicamos el impacto de la actitud del otro partido del conflicto sobre nosotros, o nuestras necesidades. De nuevo es importante hacerlo enfocando nuestras necesidades sin culpar a nadie.

### 4. La petición - “quiero que...”

Al final podemos expresar qué queremos que ocurra: una exigencia a la otra parte en la que podemos estar incluidos nosotros mismos.

La exigencia no es algo que la otra parte del conflicto tiene que aceptar sí o sí, sirve como una expresión clara de los que queremos nosotros. Esto ofrece a le(s) otre(s) una base para poder responder desarrollando sus propias propuestas.

## Recurrir a ayuda externa

Si el conflicto es muy intenso, puede ser útil buscar ayuda externa para tratarlo. Esto puede consistir en una dinamización externa de la asamblea (o las asambleas) dedicadas al conflicto o algún tipo de una mediación.

En el primero caso, la tarea de la dinamización externa consiste en crear un espacio seguro para que el colectivo puede trabajar sobre su conflicto. Para esto, la dinamización puede utilizar algunas herramientas o dinámicas sin sustituir la capacidad de acción del grupo que será el principal actor de la gestión del conflicto.

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

En ambos casos, es importante que todes acepten el equipo de dinamización o mediación y estén de acuerdo con el proceso.

## Y si no hay solución...

No todos los conflictos tienen solución y tampoco es necesario solucionarlos todos. Muchas veces en colectivos políticos existen ciertas tensiones y conflictos ideológicos que no tienen solución. Lo importante es que todes respeten las posiciones de la diversidad, las comprendan y sean capaces de descubrir qué significa esa diversidad para el trabajo colectivo.

Este manual no es un manual sobre 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.

## Notas

- [1] Adaptado de: Seeds for Change: “From a niggle to a crisis”, Working with conflict in our groups, 2013: Conflict Resolution Network: Conflict Resultion Trainers' Manual: 12 Skills. 2da edición, 2008
- [2] Adaptado de: Seeds for Change: Working with Conflict in our Groups.







## 5. Organizaciones empoderadas: Cómo empleamos nuestro poder

Nuestros grupos, colectivos y organizaciones no se limitan a promover el empoderamiento interno de sus miembros, sino que, en su propósito de transformar nuestras sociedades, actúan como organizaciones *empoderadoras*, se convierten en entidades que fomentan el empoderamiento así como emplean y promueven el *poder-dentro*, el *poder-con*, y el *poder-en-relación-con* como vía para hacer frente al *poder-sobre* imperante en las relaciones de poder. Logran movilizar estos aspectos fundamentales de la vida colectiva mediante acciones y campañas. La *Espiral del Organizing* es una herramienta que permite a una organización o colectivo actuar al mismo tiempo como entidad *empoderada*, *empoderadora* y *empoderante*.

Esta sección proporciona una visión general de la *espiral del organizing* [1], una sistematización del proceso del organizing desarrollado en Alemania por el grupo *Umbruch Bildungswerk*, un proyecto educativo que nació del movimiento noviolento germano. La *espiral del organizing* no es un concepto nuevo, es, sobre todo, una sistematización de conceptos ya existentes, una combinación de teorías, metodologías y dinámicas para la planificación de campañas, acciones y proyectos. Lo interesante e innovador de la espiral del organizing es su perspectiva holística de las campañas, una mirada que incluye la conexión entre los objetivos externos de una campaña y la necesidad de empoderamiento social. Esta metodología está basada fundamentalmente en los conceptos claves del *community organizing*.

La *espiral del organizing* no es mágica. Probablemente todos hemos empleado algunos aspectos o metodologías de la *espiral del organizing* en nuestro trabajo y en nuestra vida como activistas. Podemos emplear la *espiral del organizing* en su conjunto; su mayor valor reside en la mirada amplia y diversa que puede aportarnos; podemos, si el caso lo requiere, emplear algunos aspectos de la espiral sin aplicar la espiral en su totalidad.

La *espiral del organizing* está compuesta por siete **pasos** del *organizing* – desde el inicio hasta la acción y la evaluación – y siete **aspectos** presentes en todos pasos, aunque con importancia variada. Podemos visualizar la *espiral del organizing* como una cuerda entrelazada formada por siete cuerdas individuales (los siete aspectos), ascendente en círculos en el que cada círculo representa un paso. La visualizamos como una espiral porque cuando completamos el proceso de la *espiral del organizing* nos encontraremos en otro nivel distinto.

Aunque la *espiral del organizing* puede ayudarnos a planificar nuestras acciones y campañas de forma más eficaz, por sí sola no constituye una garantía de éxito. La espiral nos permite identificar la dinámica de fuerzas, nuestros objetivos y el desarrollo de nuestras estrategias. Ahora bien, es necesario entender que la mejor estrategia puede ampliar las probabilidades de éxito, pero nunca nos lo garantizará.

Según mi propia experiencia, no es necesario seguir al pie de la letra la *espiral del organizing* tal y como lo haríamos con una receta. Recomiendo tener los conceptos en nuestra mente cuando estemos en plena faena, cuando desarrollemos nuestras estrategias y al aplicarlas. Cuando hagamos esto, podemos usar las dinámicas que nos parezcan útiles para facilitar el proceso de planificación y, sobre todo, intentaremos marcar claramente los límites del proceso de análisis y planificación, no queremos que se convierta en un proceso sin fin del que no seamos capaces de salir. El análisis que realicemos durante la puesta en práctica de la Espiral tiene un objetivo clave: poner en marcha el cambio social de forma exitosa. Para ello, resulta fundamental llevarlo al campo de lo real. Jugarlo.

**Notas**

- [1] Por ejemplo: Ulla Eberhard, Monika Jostes, milan, Dieter Schöffmann, Peter Wattler-Kugler: Die Organizerspirale. 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 juegan un papel relevante a lo largo de todo el proceso de organizing, aunque la importancia de cada uno de ellos varía en cada paso. El orden de los aspectos estará marcado por la realidad del grupo y la situación a la que se enfrenta. En cualquier caso, aunque el orden no esté prefijado, es necesario tomar cada uno de ellos en cuenta en todo momento.

Estos siete aspectos nos recuerdan que lo más importante en el organizing es, no solo lograr el objetivo, sino el proceso en sí y sobre todo situar en el centro el concepto-fuerza: *empoderamiento social*. Prestar atención a los siete aspectos en cada paso del organizing nos ayuda a no olvidar que para crear una realidad distinta es necesario que todos desarrollemos nuestro poder tanto personal como colectivo.

### Les participantes/activistas

La raíz del organizing es la gente. El objetivo más amplio del organizing es que las personas que están afectadas por decisiones ajenas – autoridades, empresas o estructuras injustas – encuentren su voz y empleen su poder.

Debido a esto, es muy importante que cuando un nuevo grupo nazca, los miembros sean capaces de exponer sus motivaciones de forma clara y precisa, de qué forma nos vemos afectadas tanto individualmente como de forma colectiva ¿Qué pensamos sobre el problema? ¿Qué sabemos? ¿Qué experiencias y habilidades tenemos? ¿Qué resulta relevante para nuestro trabajo?

Cuando nos organizamos en colectivos, campañas y movimientos sociales lo hacemos voluntariamente porque una pulsión íntima y poderosa nos insta a ello. Es necesario que descubramos qué es esa pulsión que nos activa. Nuestras motivaciones son distintas a las que nos mueven en el trabajo, donde por lo general, “ganar dinero para (sobre)vivir” es el motivo principal. En nuestro activismo las motivaciones están relacionadas con el problema que nos afecta, con seguridad, se encuentra entremezclado con otras motivaciones políticas y sociales, tocan nuestros deseos de un mundo más justo, de mayor autogestión y autonomía.

Cuando nos involucramos en un nuevo colectivo o cuando nos reunimos para formar uno, el ambiente está cargado de mucha energía y motivación. Pero la pregunta es: ¿Cómo podemos mantener la energía y motivación durante el tiempo que dure nuestra campaña? ¿Y los diez, veinte, treinta años que puede durar una lucha social? Esto depende de muchos factores, y sobre todo, de la realidad y práctica del colectivo.

Podemos hacernos algunas preguntas útiles al respecto:

- ¿Qué historia y antecedentes tiene el colectivo en el que quiero formar parte?
- ¿Qué es más importante para mí: la gente del colectivo y su manera de ser y estar, de hacer cosas o la propia movilización?
- ¿Cuántas personas tenemos que ser para lograr realmente algo? También: ¿Qué tamaño debe tener el colectivo para sentirme cómoda?
- ¿Qué compromisos materiales e inmateriales hay entre la gente del colectivo? ¿Son compromisos transparentes o no-explicitos? ¿Son variables o estables? ¿Son respetados o ignorados?
- ¿Hay declaraciones ideológicas, de principios sobre el funcionamiento del colectivo? ¿Qué pienso yo sobre estas? ¿Las puedo reconocer como guías en el trabajo y las dinámicas internas del colectivo o, por el contrario, obstaculizan el trabajo?

- ¿Qué me despierta mayor interés y moviliza de les otras personas que conforman el colectivo? ¿Detecto alguna carencia, algo que pueda estar paralizando o resulte demasiado complicado para que el trabajo fluya adecuadamente? ¿Estoy en situación de desbloquear esa situación?

Les participantes o activistas somos nosotros. Somos quienes militamos en colectivos, campañas y movimientos sociales y nuestra realidad personal tiene su reflejo en lo colectivo. Y aunque, los objetivos – el problema y nuestras visiones sobre cómo solucionarlo – son motivaciones importantes para nuestro activismo, generalmente por sí mismos no son suficientes. ¿Continuaré involucrándome en un grupo donde no me siento cómodo, respetado y aceptado como quien soy? Es muy poco probable. La forma en la que nos relacionamos dentro de nuestros colectivos es un factor fundamental para mantener nuestra motivación y energía.

## La filosofía del grupo

La filosofía compartida dentro del colectivo, nuestros valores comunes marcarán de forma indubitable cómo trabajaremos, qué objetivos desarrollaremos, así como las estrategias más adecuadas para nuestro grupo.

En un nuevo colectivo es importante que hablemos sobre qué es la filosofía, qué son las visiones compartidas. En un grupo nuevo, es muy probable que aún no exista un documento que recoja las visiones compartidas, y no siempre es necesario redactar dicho documento, pero sí es necesario clarificar tanto las visiones compartidas, como las divergentes. ¿Por qué existe el colectivo? ¿Cuál es su misión? ¿De qué forma trabaja?

Es importante no solo hablar sobre qué nos une, también es preciso hacerlo sobre las distintas perspectivas de los miembros del colectivo. La diversidad y las tensiones enriquecen (o pueden enriquecer) un colectivo, por ello, es necesario clarificar qué impacto tienen las distintas perspectivas (afines y confrontadas) para el trabajo del grupo.

Debe realizarse un trabajo sólido sobre las visiones, la filosofía del colectivo, de forma consensuada. Si no hay consenso sobre algunas perspectivas, es necesario clarificar qué significa esta falta del consenso. Pongamos un ejemplo: por lo general, decidir si el grupo optará por la violencia o la no violencia es un tema controvertido que suele generar divisiones. Podemos encontrarnos un grupo que tiene plenamente integrada la no violencia ¿Qué ocurrirá al intentar establecer coaliciones con otros grupos que no adoptan la no violencia como práctica? ¿Qué hacemos cuando nos relacionamos con otros grupos que no comparten el compromiso de la no violencia? ¿Qué 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 que establece que única y exclusivamente emplearemos la no violencia en nuestras acciones, pero no hemos determinado por consenso que la no violencia sea la única forma de acción aceptable, podemos optar por no comentar acciones de otros colectivos en público (estableciendo ciertas restricciones).

Las visiones no son ideas abstractas, encarnan nuestra visión del mundo, cómo nos relacionamos con las instituciones oficiales, resulta fundamental establecer sobre qué y cómo vamos a trabajar. Si hemos determinado que somos un colectivo de acción directa, es poco probable que optemos por una estrategia de lobbying cuando planifiquemos nuestras campañas. Si una perspectiva que es central dentro de nuestras visiones, es probable (e importante) que esta perspectiva esté reflejada en nuestros objetivos y nuestras estrategias.

Hasta ahora me he centrado en lo que compartimos como grupo, en esas perspectivas que nos son comunes, pero tenemos que hacer frente a aquellas visiones sobre las que no hay consenso ¿Son compatibles? Si nos encontramos demasiados valores incompatibles, con total seguridad, la mejor opción será dividir el colectivo y trabajar de forma independiente en alianza. De esta forma, todos podrán trabajar con mayor eficacia y satisfacción, evitaremos tensiones innecesarias y posibles conflictos internos.

Las visiones y la misión del colectivo tampoco son estáticas, es muy probable que cambien con el paso del tiempo. Por esto, puede ser útil, de vez en cuando, crear el espacio para comparar lo que establecimos como “Visiones y Misión” con la realidad presente del colectivo. ¿Cuándo han cambiado? ¿Nuestro trabajo realmente sirve para llevar a buen puerto nuestra misión? Debemos entender que nuestras estrategias y nuestros objetivos solo son pasos en el camino hacia nuestras visiones. Si cambian las visiones, posiblemente sea necesario volver a definir nuestros objetivos y nuestras estrategias.



## Estructura y proceso

Nos detendremos ahora en dos aspectos constitutivos de cada colectivo. Todo grupo organizado posee estructuras y procesos formales e informales sobre los que se trabaja y se toman decisiones.

Cada grupo u organización tiene una estructura que describe las normas y reglas sobre las que existe acuerdo y/o forman parte del estatuto del colectivo (puede ser de forma escrita o no). Contamos, además, con la realidad de las relaciones sociales, una cierta *estructura profunda* del grupo. En ocasiones es poco evidente, casi invisible, pero fundamental, ya que describe las relaciones reales entre los miembros del grupo, relaciones informales que sobrepasan a las que se establecen puntualmente durante el trabajo común.

En ocasiones, puede producirse 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 sea capaz de reflexionar sobre su estructura, la realidad de las relaciones que lo conforman ¿Hay gente marginada en el grupo? ¿El grupo está reproduciendo formas de dominación, por ejemplo, en lo que respecta al 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 pueda discutir sobre sus estructuras y sus reglas, incluso cambiarlas para que se adapten a las visiones, la filosofía, y los objetivos del grupo, es preciso que así sea para que tanto las reglas como las estructuras sirvan al trabajo efectivo del grupo y no lo obstaculice. El mundo, las condiciones políticas y la cultura del activismo político están en permanente cambio. Es importante que las estructuras de un grupo tengan la capacidad de adaptarse a estos cambios (véase también: 4. Organizaciones Empoderantes).

## Problema y solución

Este aspecto se refiere tanto a la situación sobre la que es necesario actuar, como a las ideas que albergamos sobre cómo resolverla.

Es fundamental que desarrollemos claramente nuestra definición del problema. La forma en la que lo definamos tendrá un impacto fundamental en el análisis, el desarrollo de nuestros objetivos y nuestra estrategia. Por ejemplo, si preguntásemos a distintas personas o colectivos de todo signo sobre si existe una crisis, qué la caracteriza y qué la ha causado. Nos encontraremos con respuestas muy diversas, cada una de ellas pueden suponer el punto de partida para un nuevo “intento” de solución ¿La crisis ha generado falta de puestos de trabajo? Hay que crear nuevos puestos de trabajo. Si el crecimiento económico aumenta los puestos de trabajo disponibles también y viceversa ¿Es cierto? ¿Para qué es necesario un crecimiento económico? ¿Tenemos un problema de la calidad, sostenibilidad y distribución del trabajo caracterizado por un tejido laboral mal distribuido con una masa de personas que trabaja demasiado (y con poca satisfacción) y otras que son expulsadas del sistema y son criminalizadas por no tener empleo?

En este aspecto, está presente la pregunta sobre las 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, no implica una falta de orientación, pero es importante clarificar nuestra perspectiva. En coaliciones o alianzas, por lo general, es mucho más fácil llegar a un acuerdo sobre a qué nos oponemos “la guerra en ...”, que acordar propuestas alternativas. También es válido admitir que no tenemos una idea sobre qué hacer y manifestar al mismo tiempo que la solución ofrecida por los poderes no sirve para nada (armar a los rebeldes de Siria, por ejemplo, solucionará el conflicto), y a veces es mejor no hacer nada (o proponer que no se haga nada) que hacer algo que con seguridad empeorará la situación.

Bien es cierto que, tener propuestas alternativas, un modelo energético distinto, una visión de un mundo pacífico, etc, puede ayudarnos a desarrollar nuestro trabajo, especialmente si tenemos propuestas alternativas en distintos niveles que se puedan implementar sin un cambio fundamental del sistema ¿Qué cambio del sistema energético es posible dentro de nuestro sistema de capitalismo globalizado? ¿Qué mejoras relacionadas con el tema de género o la homofobia se pueden dar sin un cambio fundamental del sistema patriarcal? ¿Supone esto un progreso real?

Clarificar el problema y sus posibles soluciones está relacionado con un concepto clave en la literatura de movimientos sociales: *framing*. El framing, en ocasiones en español: marco significativo, nos indica qué puntos de referencia empleamos para explicar el problema, a qué valores de la sociedad nos referimos. Como dice Bill Moyer en el Plan de Acción de Movimientos: el tema principal es la “justicia social” contra “intereses creados”.

El movimiento trabaja por la justicia social y los que están en el poder representan los intereses creados. La función principal del framing del problema es expresar de forma clara cómo se está produciendo la violación de la justicia social.

Este aspecto también nos invita a cuestionar si nuestros objetivos (de la campaña) o los sub-objetivos (de una acción) sirven realmente a nuestra visión. En muchas ocasiones nos surgen ideas brillantes, pero cuando las analizamos comprobamos que realmente no aportan demasiado a la consecución de nuestros objetivos.

## Los ambientes sociales

El ambiente social incluye a todas las personas, grupos, organizaciones o instituciones, salvo nuestro grupo, que potencialmente tienen un interés en el tema porque están afectadas por el problema o se benefician de las soluciones.

Contamos con las personas u organizaciones perjudicadas por el problema – que podemos ser nosotros, aunque no siempre (o no siempre directamente – por ejemplo cuando lanzamos una campaña de solidaridad), y además de nosotros posiblemente haya otras personas implicadas. Nos encontraremos con muchas organizaciones, instituciones y personas neutrales que posiblemente tengan mecanismos o capacidad de iniciar un cambio dirigido a solucionar el problema o nos facilitarán el acceso a otras personas, por ejemplo, la prensa, sindicatos o alguna ONG.

También nos encontramos con nuestros adversarios – las personas, empresas, u organizaciones que se benefician de la situación de injusticia ¿De qué manera se están beneficiando? ¿Cómo podemos lograr que su beneficio sea menor?

Un análisis detallado del ecosistema social es crucial para el buen desarrollo de una estrategia.

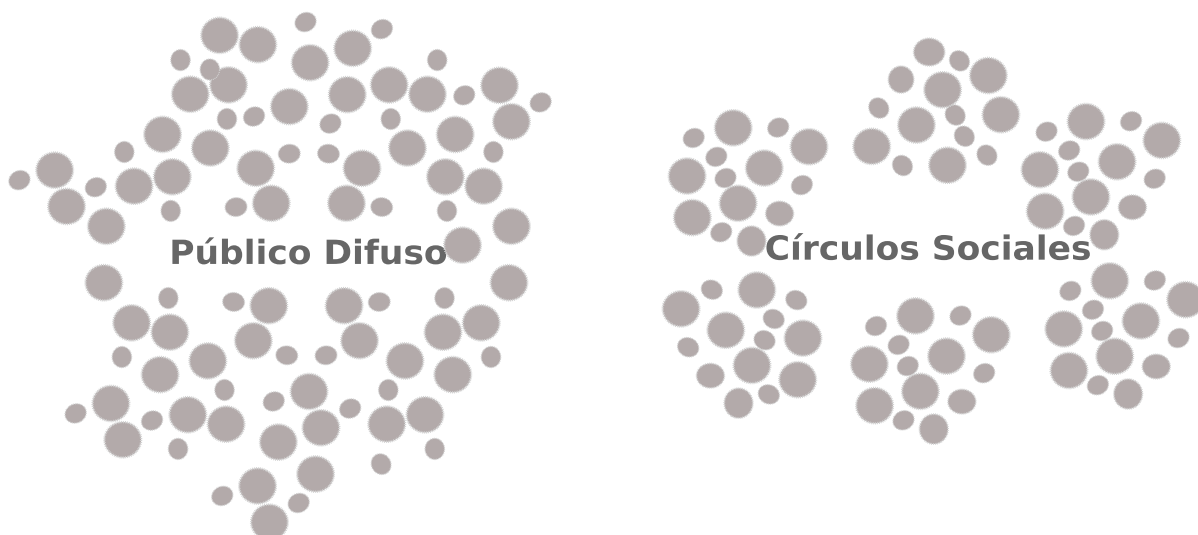
## Comunicación

La comunicación es un concepto muy amplio y disponemos de múltiples medios para ejercer esta capacidad. Realmente no es posible no comunicar – la no-comunicación también es una forma de comunicación que informa sobre lo poco que nos interesan otras personas y lo que piensan sobre nosotros.

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, así como a sus redes de apoyo (la comunicación interna a través de boletines, listas de correos electrónicos, árboles de teléfono, grupos en redes sociales) y la comunicación externa por medio de la prensa, charlas, redes sociales, etc.

Cómo comunicamos está íntimamente relacionado con el resto de aspectos que intervienen en nuestra campaña y la filosofía de nuestro grupo.

Cuando hablamos de la comunicación externa, pensamos muchas veces en “el público” o “la gente” como algo muy difuso. Con este concepto de un público difuso es difícil pensar y crear estrategias adecuadas de comunicación externa en medios de comunicación, folletos, charlas u otras actividades de comunicación. En



realidad, este público difuso es una suma de muchísimos círculos sociales, cada uno de ellos con su propia identidad, valores, (sub)cultura e intereses.

En este punto, es clave determinar a quién debe llegar lo que queremos comunicar sin dar palos de ciego. Y, a continuación, emplear códigos compartidos.

## **Recursos**

Este aspecto es amplio y no se limita a recursos económicos. Incluye cualquier cosa que sea necesaria a lo largo de nuestra campaña: materiales para acciones como megáfonos o pancartas, habilidades e información, contactos con los que ya contamos o necesitamos, y como no, les personas que dedicarán parte de su tiempo a enfocar su energía en alcanzar los objetivos comunes.

Durante el proceso de organizing es necesario pensar en cada paso, también en los recursos que necesitamos y cómo podemos obtenerlos. Resulta fundamental que nunca olvidemos que la perspectiva humana: el empoderamiento es el centro de toda nuestra actividad, también en relación a los recursos. Los recursos deben servir para fortalecer nuestro grupo, nuestras organizaciones y campañas, no caigamos en la trampa de convertirlos en un objetivo.



## 5.2 Los siete pasos de la Espiral del Organizing

**H**a llegado el momento de tratar otro de los aspectos fundamentales de la *Espiral del Organizing*: Los Siete Pasos. Podemos imaginarnos una representación de los mismos como una espiral en la que cada uno de estos pasos nos hacen avanzar ascendiendo, cada uno de ellos nos ayuda a incrementar la intensidad de nuestra lucha.

Los siete aspectos son omnipresentes. En la páginas que siguen, ascenderemos esta espiral paso a paso y exploraremos las características más importantes de cada uno de ellos y pondremos en relación cada uno de los aspectos con cada paso concreto.

### El inicio

La Espiral del Organizing se pone en marcha en el momento en que se está formando un nuevo grupo o podemos identificarla cuando un grupo, o colectivo ya existente, intenta buscar e integrar a nuevas personas y/o lanzar una nueva campaña. Pero – como es una espiral – también se puede emplear tras una campaña más o menos exitosa para evaluar y diseñar cuáles son las vías más adecuadas para dar el siguiente paso. La formación de una coalición puede ser considerada también como un buen inicio.

Si se está constituyendo un grupo nuevo, o nos encontramos con la incorporación de muchas personas a un grupo ya formado, resulta fundamental abrir un período de reflexión y conocimiento dentro del grupo de forma clara y que abiertamente se puedan expresar tanto expectativas como experiencias; en este punto, es necesario que se establezca un diálogo constructivo capaz de incitar un intercambio de ideas sobre el problema. Es muy habitual que algunas personas no encuentren su sitio en el grupo o descubran que en realidad están buscando algo distinto a lo que el grupo puede ofrecerles, en estos casos, es muy probable que se marchen y no regresen. Si el grupo está compuesto por personas muy jóvenes es habitual que se genere mucha fluctuación y, con mucha probabilidad, falta de claridad sobre la membresía del grupo, sobre sus objetivos y las motivaciones de cada integrante. Resulta clave que el grupo asuma estas idas y venidas, así como que articule espacio suficiente para crecer y fortalecerse. (véase también: *Organizaciones empoderantes*: capítulo 4).

Si hablamos de un grupo, una coalición o alianza nueva, es importante clarificar algunos aspectos básicos sobre la estructura del grupo en el menor tiempo posible ¿Qué tamaño debe tener el grupo, la coalición o alianza? ¿Qué estructuras son necesarias para intercambiar información y tomar decisiones? ¿Decidiremos mediante consenso, voto o una mezcla de sistemas? ¿Funcionaremos de forma asamblearia? ¿Es mejor un sistema de *consejo de portavoces* o una *junta directiva*? ¿Quién participará en la toma de decisiones?

¿Cuál es el carácter del grupo? ¿Es un grupo de debate, de acción directa, de coordinación, de investigación?

Mientras la diversidad de opiniones y perspectivas puede enriquecer el grupo, es importante clarificar si esta variedad, en la que incluyo posibles perspectivas contradictorias, realmente puede ser favorable o impedirá el desarrollo del grupo y de su trabajo. Siempre tenemos presente una tensión entre la diversidad que puede generar creatividad y calidad, y una disipación producida por una diversidad antagonista que puede impedir y dificultar el trabajo conjunto. En el segundo caso, es mejor optar por la separación y trabajar de forma independiente así como establecer colaboraciones puntuales si fuese oportuno al trabajar sobre el mismo tema u obtener objetivos similares.

Para un grupo o una coalición nueva es importante aprovechar la energía que genera todo buen inicio. Nada aporta mayor energía que el éxito, es importante trabajar juntas para obtener pequeños éxitos cuanto

## Preguntas relacionadas con los siete aspectos

### → Les participantes

- ¿Cuáles son las causas, las razones, los intereses personales o políticos que me han traído a este grupo?
- ¿Qué expectativas tengo sobre mí y el resto de miembros del grupo? ¿Y cuáles con respecto a la acción colectiva en grupo? ¿Hacia dónde creo que debería dirigirse? ¿Qué dirección creo que es inasumible por el grupo?
- ¿De qué forma puedo contribuir a la dinámica interna del grupo en cuanto a necesidades y recursos: conocimientos, habilidades, contactos, dinero, materiales, (véase también el aspecto "los recursos")?
- ¿Cuáles son las ideologías, valores y visiones que me guían en mis actividades?
- ¿Qué otra cosa quiero compartir con el grupo?

### → Problema & Solución

- ¿Cuáles son, en mi opinión, las causas del problema sobre el que nuestro grupo quiere trabajar?
- ¿Contemplo algunas ideas que pueden aportar algún tipo de solución del problema que tenemos entre manos y creo que deben determinar el trabajo de nuestro grupo?

### → La filosofía del grupo

- ¿Cuál es la perspectiva del grupo en relación con las circunstancias personales de sus miembros y sus intereses y, en relación, con el problema y su posible solución?
- ¿Qué tipo de grupo somos, un grupo de acción directa, de investigación, de educación, de lobbying, de debate, etc.?
- ¿Nuestro trabajo está relacionado de alguna forma con los mecanismos y procesos parlamentarios? ¿Entendemos estos procesos y queremos intervenir mediante acciones de cabildeo (lobbying)? ¿Nuestro trabajo es paralelo y/o complementario o nos vemos operando contra las estructuras parlamentarias?

### → Los ambientes sociales

- ¿Qué personas o colectivos se ven afectados por el problema? ¿Quién se beneficia del problema? ¿Con quién y en contra de quién es preciso desarrollar nuestro trabajo?

### → Recursos

- ¿Qué recursos posee el grupo? ¿Qué recursos necesita? ¿De cuáles puede disponer? ¿Cómo los obtendrá? (En relación con el dinero y otros recursos económicos, conocimientos, habilidades, contactos/redes/relaciones, apoyo externo, etc.)
- ¿Cómo se emplearán estos recursos a lo largo del proceso del organizing?
- ¿Debería el grupo/la campaña desarrollar su propia base económica, por ejemplo, por suscripciones anuales, etc?

### → Estructura & Proceso

- ¿Qué reglas internas debemos articular para que nuestra estructura esté acorde a nuestros objetivos y nuestras necesidades (personales y colectivas)? (En relación con la frecuencia de reuniones, distribución de roles y funciones, como compartimos información o tomamos decisiones)
- ¿Qué ideas compartimos sobre el desarrollo del grupo en el futuro?

### → Comunicación

- ¿A qué medios de comunicación podemos acceder nosotros?
- ¿A quién queremos anunciar la constitución de nuestro grupo/coalición/campaña/etc?



antes. Conocer mejor a las otras personas con quien estoy trabajando, sus perspectivas y valores, sus dudas y conocimientos, sirve para establecer confianza y un fundamento estable de trabajo. Es preciso que la dinámica del logro implemente mecanismos de autoevaluación.

Para un grupo, o colectivo, que acumula una larga trayectoria de trabajo puede ser útil detenerse y reflexionar sobre estas preguntas. Las personas, sus circunstancias y condiciones cambian y en mitad del fragor de la multitud de urgencias y rutinas del día a día de nuestro trabajo es fácil olvidar quiénes somos y cuál es la finalidad de nuestra lucha.

Tras el primer paso de la espiral del organizing debería ser fácil para cada miembro del grupo responder de forma breve a las preguntas siguientes:

¿Qué personas forman el grupo y cuál es su identidad común? ¿A qué necesidad responde esta campaña?  
¿Qué es lo que nos reúne?

## El análisis

El paso siguiente es observar el problema y sus causas de forma sistemática. Aunque es probable que se produzca algo de impaciencia en el grupo debido al deseo de actuar inmediatamente, es importante tomar el tiempo necesario para analizar y planificar nuestras estrategias de forma que podamos crear las condiciones necesarias para lograr una acción eficiente al largo plazo. No obstante, hay que lograr en beneficio de la acción colectiva un cierto equilibrio entre *planificación, estrategia* y espontaneidad.

A lo largo del paso de *Inicio* hemos intercambiado una serie de suposiciones sobre las causas del problema y propuestas cómo solucionarlo, ahora nos servirán como punto de partida para nuestro análisis. Aquí resulta fundamental clarificar qué es importante investigar, qué necesitamos, qué debemos saber y qué es superfluo. Necesitamos discriminar sobre qué debemos informar y si es preciso aumentar el conocimiento del grupo sobre aspectos concretos del problema. Pero tan importante como todo esto, resulta evitar la *parálisis por análisis*, esto es, nunca actuamos porque continuamente sentimos que nos falta información. Es algo que los políticos y los académicos reiteran insistentemente, tratan de desprestigiar nuestro trabajo diciendo que no tenemos suficiente conocimiento sobre *el asunto...* Pero, en realidad, por lo general, tenemos suficiente y, en caso contrario, siempre podemos adquirirlo.

### Preguntas relacionadas con los aspectos

#### → Problema & solución

- ¿Existe algún relato científico, político, periodístico sobre dicho problema? ¿Las víctimas lo han relatado? ¿Existe un relato de la oposición?
- ¿Qué dicen los expertos sobre las causas del problema?
- ¿Quiénes son las personas o las instituciones involucradas, impactadas o interesadas en el problema?
- ¿Existen impactos distintos (tanto negativos como positivos) que dependan de la identidad de género o sexualidad? ¿De qué forma refuerzan o reproducen el problema las ideas sobre identidades de género o sexualidad dominantes en nuestra sociedad?
- ¿Qué antecedentes existen en relación con el problema? ¿Cómo se ha desarrollado? ¿Cuál es la situación actual? ¿Qué pronóstico podemos realizar?
- ¿Tenemos propuestas o ideas sobre cómo se puede solucionar el problema?

#### → Ambientes sociales

- ¿Cuáles son los ambientes sociales relevantes en relación con el problema? ¿Quién está interesado en mantener la situación actual? ¿Quién se interesa en solucionarlo?
- ¿Podemos determinar los agentes de conflicto claramente? ¿De qué fuerzas disponen? ¿Se pueden producir alianzas?
- ¿Qué relaciones existen entre las personas, grupos, instituciones involucradas?

De los siete aspectos, los más significativos al inicio de este paso son: el *problema y solución* y los *ambientes sociales*.

## Investigación y recolección de información

Para la investigación y la recogida de información es importante reconocer que entre los miembros del grupo existen muchos recursos y conocimientos que nos serán de suma utilidad:

- ¿Qué miembros del grupo tienen conocimientos sobre el problema?
- ¿Somos conscientes de fuentes de información?
- De estas posibles fuentes ¿Cuáles pueden ser realmente relevantes?
- ¿Quién tiene experiencia en la investigación? ¿Le gustaría ocuparse en esta investigación o recolección de información (¿A quién le gusta leer, buscar información en internet, entrevistar a gente, etc?)?
- ¿Quién tiene experiencia, o le gusta realizar labores de documentación, entrevistas, organizar información y sistematizarla? ¿Existe alguien que tenga un perfil adecuado para realizar esta función?

Puede ser muy útil establecer una fecha tope (evaluable) para finalizar esta fase de investigación.

## Sistematización de la información

Una primera sistematización de la información nos resulta útil para comprobar si la información nos convence; si existe información contradictoria que debamos corroborar mediante la consulta de otras fuentes y contrastar la información obtenida. Pero lo más importante es contextualizar la información. El objetivo de esta sistematización es que servirá de guía para desarrollar nuestras acciones determinando y definiendo nuestro objetivos y nuestras estrategias. Queremos entender qué fuerzas están alimentando conflicto y cuáles se están oponiendo a que éste se perpetúe.

### Excurso: fuentes de información

Tenemos a nuestra disposición muchas fuentes documentales que podemos utilizar para obtener la información que necesitamos.

- **Búsqueda en internet:** es, con toda probabilidad, la fuente que requiere una mayor predisposición crítica ya que es necesario que contrastemos de forma sistemática una serie de puntos: ¿Quién mantiene la web que alberga la información? ¿Desde qué perspectiva se ha elaborado dicha información? ¿Está relacionado con teorías de la conspiración de dudosa rigurosidad? ¿Podemos verificar la información? ¿Existen referencias bibliográficas? ¿Nos remite a fuentes fiables?
- **La ley de transparencia:** España tiene una ley de transparencia, pero aún no ha llegado a implementarse en las comunidades autónomas. Esta ley tiene muchas limitaciones, y carecemos de la experiencia suficiente para evaluarla, pero puede ser un mecanismo muy útil para obtener información de las administraciones públicas de todos niveles.
- **Preguntas parlamentarias:** Podemos obtener información consultando las preguntas parlamentarias. Hay que desarrollar contactos con un grupo parlamentario o una diputada, ya que parte del trabajo de las diputadas consiste en realizar consultas sobre aspectos concretos mediante diversos mecanismos parlamentarios. Esto supone alcanzar alianzas con personas o grupos parlamentarios concretos.
- **Documentos oficiales:** presupuestos, planes de acción, etc.
- **Encuestas y entrevistas:** hablar con la gente es una fuente muy importante. Podemos hablar con nuestros amigos, vecinos, colegas o realizar una encuesta a pie de calle.

Hay varias metodologías o dinámicas que podemos usar en este paso, por ejemplo:

- el espectro de aliadas
- el árbol de problemas
- los pilares del poder
- el Plan de Acción de Movimientos (PAM)

Las siguientes preguntas pueden ayudarnos a realizar nuestra sistematización, para ello es preciso que sean adaptadas a cada metodología:

- ¿Qué intereses tiene este grupo de personas/instituciones/organizaciones en sostener la situación actual?  
¿Qué intereses apoyan esta causa?
- ¿Qué intereses podría tener este grupo en cambiar la situación y solucionar el problema?
- ¿Qué poderes tiene este grupo/institución para actuar (para mantener la situación actual o cambiarla)?
- ¿Qué debilidades podemos identificar que podamos usar (en beneficio de la solución del problema)?  
¿Existen dentro del grupo que analizamos distintas perspectivas o conflictos?

## Conclusiones

La sistematización – el análisis – tiene como objetivo servir como guía para el desarrollo de objetivos y acciones. Nos interesa toda la información que sea útil para este objetivo. Algunas cuestiones útiles pueden ser:

- ¿Qué pronóstico podemos hacer sobre el desarrollo del problema en el futuro?
- ¿Qué factores son relevantes para el mantenimiento de la situación actual? ¿Cuáles para un cambio significativo?
- ¿Dónde podemos identificar oportunidades para llevar a cabo acciones dirigidas en la dirección de las soluciones que proponemos?
- ¿Es posible tratar el problema como un único problema? ¿Resulta una situación demasiado compleja que requiere que lo dividamos en distintos sub-problemas y tratar aquellos que podamos asumir?
- ¿Podemos definir claramente qué oportunidades aprovecharemos como grupo para aportar una vía de solución?
- ¿Nuestra descripción y perspectiva del problema es compartida por otros colectivos o los otros grupos miran al problema de una perspectiva muy distinta?

Nuestras perspectivas ideológicas, nuestras filosofías tienen un impacto insoslayable sobre nuestro análisis. No existe una verdad única, un único punto de vista, es necesario que reflexionemos sobre el sesgo que impregna nuestro análisis.

El objetivo del análisis es identificar *el juego de fuerzas*, así como las oportunidades políticas, o alumbrar algunas pistas sobre cómo podemos crear oportunidades políticas. Mientras el análisis en muchas ocasiones es una foto fija de las fuerzas en conflicto en un tiempo determinado, es importante incluir una previsión de hitos y procesos significativos en el futuro. Tomemos un ejemplo, existen fechas más o menos concretas para decisiones importantes sobre las que es necesario influir: tramitación de leyes, puesta en marcha de políticas concretas...

El propósito de este punto es realizar un análisis para determinar y planificar una campaña, una acción significativa o un programa de transformación social de horizonte amplio. Pero también es posible que tengamos la necesidad de redefinir el problema, o que requiramos mayor información para mejorar nuestro análisis inicial. No obstante, el análisis tiene como resultado *en crudo* una formulación de propuestas para solucionar el problema, así como pistas para definir nuestra propia acción de grupo.

## Preguntas en relación con los aspectos

### → Problema & solución

- ¿Cómo estamos relacionados como miembros del colectivo con el problema de forma individual y colectiva?
- ¿Qué beneficios o impactos negativos (directos o indirectos) tienen o sufren las afectadas por el problema? ¿Se producen diferencias dependiendo de la identidad de género o sexualidad del miembro del colectivo?
- ¿Qué relaciones o conexiones tenemos nosotres, los miembros del colectivo, individualmente y colectivamente con los ambientes sociales relevantes?

### → Recursos

- ¿Qué recursos (materiales, dinero, información, habilidades, contactos, etc) necesitamos como colectivo para contribuir a la solución del problema?
- ¿De qué recursos disponemos en este momento?
- ¿Qué oportunidades se nos están presentando para obtener los recursos necesarios? ¿Qué recursos tenemos disponibles y podemos emplear para la consecución de nuestro objetivo?

### → Estructura & proceso

- ¿Cómo evaluamos dentro de nuestro colectivo el proceso de paso al análisis? ¿Responde adecuadamente la estructura que hemos creado?
- ¿Tenemos roles o funciones sobre las que se ha establecido un acuerdo (por ejemplo: dinamizadores de reuniones, portavoces para los medios de comunicación, una persona de contacto para las autoridades)? ¿Detectamos alguna discriminación entre roles y funciones dependiendo de la identidad de género?
- ¿Empleamos un lenguaje inclusivo, capaz de acoger las realidades de nuestro grupo? ¿Establecemos presupuestos sobre la identidad de género o la sexualidad de otros miembros del colectivo?
- ¿Hasta dónde aceptamos una especialización dentro del grupo para que no excluya o "desempoderar" a miembros de nuestro colectivo en la toma de decisiones?
- ¿Qué metodología seguimos en la toma de decisiones? ¿Usamos siempre la misma para cualquier tipo de decisiones? ¿Cuándo establecemos la toma de decisiones por mayoría y en qué caso empleamos el consenso? ¿Qué libertad de decisión tiene un miembro del colectivo que tiene asignada una tarea?
- ¿Qué reglas nos ayudan a realizar un trabajo colectivo más eficaz (por ejemplo sobre puntualidad, compromisos)?

### → Comunicación

- ¿Somos capaces de comunicar claramente con los ambientes sociales por los que hemos optado? ¿Llegamos al público relevante al que necesitamos y queremos llegar?
- ¿Qué estrategias de comunicación podemos usar en este momento? ¿Hasta dónde podemos llegar y hasta dónde no nos será posible, o no queremos, llegar?
- ¿Cómo presentamos el problema para que una parte sustancial del público al que va dirigido nuestro trabajo se vea "tocada" por el problema y se anime para contribuir a solucionarlo?

### → Filosofía del grupo

- ¿Cuál es el impacto de nuestro análisis en nuestra filosofía del grupo?
- ¿Es necesario revisar nuestra filosofía tras el análisis?
- ¿Tenemos que revisar supuestos o valores clave? ¿Y las ideas importantes sobre el futuro?

Parte importante del análisis consiste en definir claramente a los responsables del problema. Si nos encontramos con un volumen de problemas tan amplio que determinamos que forman parte de la dimensión estructural, debemos tener en cuenta que por muy grande que resulte, somos las personas las que hemos generado dicha estructura. Es complejo ya que en muchas ocasiones nosotros mismos reproducimos estructuras injustas. Aún así, podemos identificar algunas *grietas* dentro de estas estructuras que nos permiten ejercer presión en los puntos de ruptura y nos ofrecen oportunidades para la resistencia [1]. Debido a esto, si percibimos un problema como resultado de la dimensión estructural, nos será de mucha ayuda preguntarnos: ¿Quién se beneficia de la dinámica de la estructura? ¿Quién mantiene las estructuras?

Junto con el enfoque de *problema-solución* y de los *ambientes sociales* propios de nuestro análisis, es necesario que incluyamos otros aspectos.

Tras finalizar este paso de “Análisis” hemos definido una idea más concreta del problema y de las posibles soluciones. Pero no quedan aquí los logros de este paso, hemos adquirido, en paralelo, una conciencia muy precisa sobre nuestras oportunidades para actuar.

## Las metas

Tras el “análisis” tenemos unas “metas crudas” que desarrollaremos en el siguiente paso para determinar las metas específicas de nuestra campaña. Este paso nos permite establecer un enlace entre el análisis, la estrategia y las acciones o actividades que vamos a desarrollar.

Nuestra filosofía nos permite determinar nuestras visiones. Las visiones son fundamentales ya que de ellas podemos determinar la energía necesaria para sostener nuestra lucha. Partiendo de nuestras visiones y del

### Excursio: Visiones - metas - objetivos



Cuando queremos desarrollar nuestros objetivos, es preciso clarificar de qué nivel estamos hablando. Podemos distinguir tres niveles importantes relacionados entre sí.

La visión describe la sociedad en la que queremos vivir, el mundo que queremos crear. La visión es fundamental y queda reflejada en la filosofía del grupo. No sólo puede ser una fuente de motivación, gracias a ella podemos establecer los principios que nos guían en nuestras campañas y acciones. No obstante, por lo general, nuestra visión es demasiado amplia y utópica, y debido a esto no puede servir como meta adecuada para una campaña o un movimiento ya que conlleva una perspectiva de años, décadas o incluso siglos. Cuando hablamos de la

visión, probablemente tenemos en mente un mundo pacífico, un mundo no-patriarcal y queer, una sociedad anarquista, no contemplamos un logro a corto plazo. Ahora bien, la visión puede ser también menos utópica, aún así con toda probabilidad será demasiado ambiciosa como meta de una campaña.

La meta debería ser algo mucho más concreta que determine aquello que queremos lograr con una campaña específica o a través de un movimiento a corto plazo. A esta meta también la podemos llamar “meta estratégica” ya que resulta de gran utilidad para desarrollar nuestra estrategia. Debería ser SMART (del inglés: *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound*), que significa específico, mensurable, alcanzable, realista, en un plazo de tiempo determinado.

La meta de una campaña normalmente depende de varios objetivos a corto plazo, que forman parte de la estrategia que tiene que cumplir la campaña para lograr ser exitosa. Los objetivos también deberían ser SMART, pero en su caso, el tiempo determinado es medido en semanas o meses, mientras el objetivo de la campaña se define en una escala temporal de uno o varios años.

análisis concreto del problema queremos desarrollar un(as) meta(s) para que nuestro trabajo quede plasmado en una campaña o como parte de un movimiento.

Para desarrollar una meta, estudiaremos los resultados del análisis y discutiremos qué transformación de la situación actual queremos obtener en un tiempo determinado, mientras, atenderemos las distintas oportunidades políticas que se están dando o que debemos crear.

Muchas veces, es difícil distinguir entre metas y métodos (o medidas). Además, existen metas externas – el cambio social que queremos – e internas – la creación de la fuerza necesaria de la campaña u organización para obtener las metas externas. Por ejemplo, aumentar el número de contactos en nuestra lista de distribución no es una meta o un objetivo en sí mismo, pero lo podemos contemplar como un objetivo interno que contribuye a la creación de la capacidad necesaria para llegar a la meta externa. Tampoco son objetivos *informar, educar o movilizar*. Son medidas para llegar a un objetivo. Si tienes dudas, puedes intentar reformular el objetivo como la descripción de una situación en el futuro: “*La gente es consciente del racismo en nuestra sociedad*”. Si no puedes hacerlo es muy probable que estés hablando sobre métodos (o medidas) para llegar a un objetivo.

Nuestras metas y nuestros objetivos deben cumplir dos condiciones: los criterios “SMART” y la aceptación del objetivo o de la meta dentro del grupo.

## Los criterios SMART

SMART viene del inglés (specific, measurable, achievable, realistic, time-bound) y, esto es, *específico, mensurable, alcanzable, realista*, y todo debe producirse en un plazo de *tiempo determinado*.

**Específico:** Una definición muy clara de la meta, es necesario evitar palabras como *concienciar, empoderar o informar*, ya que, por lo general, no suelen estar bien definidas. La meta debería describir una situación nueva, cambios a los que queremos llegar, no una descripción de un proceso o de una actividad.

**Mensurable:** ¿Cómo sabemos que hemos alcanzado nuestra meta? ¿Qué criterios medibles podemos desarrollar para hacer la prueba?

**Alcanzable:** ¿Es realmente posible llegar a nuestra meta? Cuanto más precisa sea la concreción de una meta en relación a *quién, qué, dónde, y cuándo*, mayores serán las posibilidades de logro de dicha meta.

**Realista:** ¿Tenemos o podemos obtener los recursos necesarios para alcanzar nuestra meta? ¿Podemos llegar a los objetivos de los que depende nuestra meta?

**En un plazo de tiempo determinado:** ¿Podemos determinar fechas para lograr nuestra meta? Es probable que no podamos fijar una fecha concreta, pero podemos establecer una horquilla de tiempo.

Los aspectos más relevantes en este paso de la Espiral del Organizing son: *problema y solución* junto con los *ambientes sociales*.

### Preguntas relacionadas con los aspectos

#### → Problema & solución

- ¿Cuál es nuestra meta? ¿Queremos solucionar el problema completo o existen compromisos intermedios que podemos aceptar?
- ¿Qué objetivos intermedios podemos establecer?

#### → Ambientes sociales

- ¿Qué cambios de posicionamiento o compromiso queremos obtener de los ambientes sociales relevantes en relación a nuestra meta?



## La aceptación de la meta

El desarrollo de una meta es un proceso complejo que precisa la incorporación de ideas y deseos de todos los miembros del colectivo, en muchas ocasiones, es preciso lidiar con ideas y deseos contradictorios. El proceso incluye modificaciones y compromisos, es por esto que el resultado en ocasiones no resulta convincente. Si este es el caso, podemos realizar las siguientes comprobaciones:

- Una prueba de la aceptación de la meta por los miembros del colectivo.
- Y una prueba de nuestras suposiciones sobre cómo los aliados (potenciales) y adversarios (potenciales) se relacionan con nuestra meta.

La tabla siguiente puede servir como guía.

<b>Aceptación de la meta y consecuencias para la actitud</b>			
<b>Aceptación de la meta</b>	<b>Miembros del grupo</b>	<b>Aliados (potenciales)</b>	<b>Adversarios (potenciales)</b>
+ 3 Estoy de acuerdo con la meta y voy a hacer todo lo posible por conseguirla.	Muy comprometido. Trabajo entusiasta en el grupo.	Posiblemente se unan al grupo o apoyen a un grupo con metas similares. Se involucrarán en el movimiento.	Posiblemente se convertirán en aliados, se unirán al grupo o apoyarán a un grupo con metas similares. Se involucrarán en el movimiento
+ 2 Haré todo lo que pueda para que ellos obtengan su meta.	Apoyo según las medidas y habilidades, pero sin mucho entusiasmo y un compromiso propio	Apoyo por medio de la firma de peticiones, donaciones, declaraciones públicas o de simpatía, proporciona información, contactos y otras formas de apoyo limitado.	Se convertirán en aliados. Apoyo a través de la firma de peticiones, donaciones, declaraciones públicas o de simpatía, ofrecen información, contactos y otras formas de apoyo limitado.
+ 1 Respeto la meta, pero no me siento comprometido para ayudarles.	Dejarles hacer	Los aliados posiblemente abandonen la causa y pasen a una posición neutral, observan.	Los adversarios se convertirán en neutrales, observan.
- 1 No tengo nada que ver con la meta, no me importa.	Ignorar	Los aliados posiblemente abandonan la causa, la ignoran, se retiran.	Los adversarios retraen su oposición. Ignoran.
- 2 No quiero nada que ver con la meta, me opongo.	Distanciándose. Se opone a la meta. Abandona el grupo.	Los aliados se convertirían en adversarios: distanciándose y oponiéndose. Cambio de bando, posiblemente apoyará a un grupo oponente.	Oposición. Posiblemente apoyan a un grupo oponente.
- 3 Haré todo que pueda para impedir que logren su meta	Se opone a la meta. Uso de un veto, sale del grupo y forma un grupo oponente.	Los aliados se convierten en adversarios: resistencia a la meta. Formación de un grupo oponente. Retirada de apoyo. Uso de represión.	Resistencia a la meta. Formación de un grupo oponente. Uso de represión.

(adaptado de: Eberhard et al, 1998)

Una meta puede ser estupenda para motivar al grupo y sus miembros, pero si hay poca gente neutral o aliados potenciales en las dos primeras categorías y demasiadas neutrales y adversaries en las dos últimas es mejor revisar la meta. Por ejemplo, en una campaña canadiense contra el fracking suavizaron su meta (de una prohibición total del fracking a una moratoria de una generación) porque pensaban que sería asumible para mucha más gente que en ese momento no tenía clara su posición sobre el fracking ya que seguían albergando dudas. Optar por la meta de la moratoria permitió ampliar el apoyo a la campaña [2].

Resulta complicado encontrar un equilibrio entre unas metas ambiciosas y realistas. Necesitamos una meta suficientemente ambiciosa para que nos motive – y sea movilizador para otros – pero al mismo tiempo suficientemente realista para que podamos conseguirla. Las metas demasiado pequeñas son muy realistas, pero realmente no proporcionan demasiada motivación, porque permiten ver cómo contribuyen al cambio social que queremos y necesitamos. Metas demasiado ambiciosas – incluso utópicas – pueden generar motivación al inicio, pero a largo plazo conllevan un alto riesgo de desilusión y desmotivación, ya que la meta es inalcanzable y, sin pretenderlo, generamos una ruptura de expectativas y un consecuente fracaso.

### **Excursio: Alianzas, coaliciones, plataformas, redes.**

Muchas veces tenemos metas comunes con otras organizaciones o colectivos. El trabajo en alianzas, coaliciones, plataformas o redes es útil para unir fuerzas y avanzar en nuestra causa. Algunas alianzas o coaliciones no solo trabajan sobre un aspecto, un problema, sino que tratan sobre temas relacionados. Otras coaliciones o alianzas tienen su enfoque puesto en un único tema.

No hay definiciones claras que puedan distinguir entre alianzas, coaliciones, plataformas o redes. Podemos aventurar algunas diferencias, decir que las alianzas, las coaliciones y las plataformas tienen un enfoque centrado en el trabajo común para conseguir una meta común (derivada de las metas de los colectivos miembros), y una red se centra en el intercambio de información y experiencias y posiblemente de la coordinación de actividades.

Para cualquier alianza, coalición, plataforma o red es necesario clarificar más o menos las mismas cuestiones 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, la meta común no es la misma que la meta de cada uno, podemos decir lo mismo de una alianza, coalición, plataforma o red: la meta común no es la misma que la propia de cada colectivo u organización involucrada.

Antes de plantearse formar parte de una alianza, coalición, plataforma o red o intentar formar una nueva, puede ser útil reflexionar y clarificar algunos puntos:

- ¿Estamos de acuerdo con la meta y la estrategia de la alianza, coalición, plataforma, o red? ¿Es similar a nuestra meta? ¿Distinta? ¿Está relacionada?
- ¿Hasta qué punto estamos de acuerdo con la filosofía de la alianza, coalición, plataforma o red? ¿Qué valores compartimos? ¿Cuáles, no? ¿Hay diferencias importantes, valores contradictorios?
- ¿En qué podemos contribuir a la alianza, coalición, plataforma o red?
- ¿Qué queremos de la alianza, coalición, plataforma o red?
- ¿Qué compromiso queremos, en relación con la energía y el tiempo que invertimos, los recursos, etc.?

Sí, o no, y cómo nos involucramos en una alianza, coalición, plataforma o red, o si formamos una nueva depende de nuestras respuestas a estas preguntas. A veces, puede ser útil que apoyemos una alianza solo con nuestro nombre como colectivo, aunque no vayamos a trabajar activamente en la alianza o coalición. No obstante, tiene sentido mantener contacto y seguir el trabajo de la alianza o coalición, para ver si continua en una dirección que podamos apoyar. Este modo de apoyo puede ser adecuado si nuestras metas difieren de las establecidas por la alianza o coalición, y vemos una relación entre los problemas y las metas, pero realmente no forma parte de nuestra estrategia.

Si existe mayor confluencia entre nuestras metas y las de una alianza, coalición o plataforma es muy posible que nos comprometamos a participar de forma más activa.

Cuando queremos formar una nueva alianza, coalición, plataforma o red podemos atender a nuestro análisis, especialmente relacionado con los ambientes sociales – las fuerzas, organizaciones y otros colectivos en los que podemos observar un interés en el problema que nos toca. Nos podemos preguntar ¿Qué interés podría tener otro grupo en formar parte de una alianza, coalición o red? ¿Qué análisis realiza de la situación? ¿Qué metas ha establecido? ¿En qué coincidimos? ¿Hay presentes factores que impidan una alianza, por ejemplo, la estructura del otro grupo, sus valores y metas más amplias (por ejemplo, el trabajo en alianzas con partidos políticos siempre tiene sus problemas relacionados con los intereses electorales de los partidos)?

Aunque trabajar en una alianza, coalición, plataforma o red no significa una pérdida de nuestra autonomía como colectivo y que solo trabajemos a través de la alianza o coalición no podemos ignorar que introduce una relación de interdependencia. Cuando planificamos actividades nuestras fuera de la alianza, coalición o plataforma puede ser útil valorar la visión que posiblemente tienen 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. Existe una expectativa de que ninguna parte de la alianza o coalición actuará, incluso en acciones independientes, de forma que pueda causar daño a la alianza.

Trabajar en una alianza, coalición, plataforma o red puede ofrecer beneficios para nuestra lucha, pero también puede ser causa de tensiones. Las alianzas, coaliciones o redes requieren un trabajo en el desarrollo de relaciones – y aunque son relaciones “institucionales”, entre colectivos, siempre son relaciones personales entre los representantes de los colectivos. Es necesario desarrollar confianza, comprensión de los 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 sea dificultoso e ineficiente (y además es probable que resulte penoso asistir a las reuniones).

## Las estrategias

El análisis es una descripción de la situación actual, la meta describe dónde queremos llegar. Por medio de la estrategia podemos visualizar el camino para alcanzar nuestra meta. Hablamos sobre todo de las estaciones intermedias, todos los pasos que nos conducirán a lograr nuestros objetivos. Imagina un mapa en el que puedes ver tu punto de partida y tu punto de llegada, así como todas las estaciones intermedias que te permiten salvar obstáculos y te prepara para afrontar otros.

Cuando pensamos sobre cómo podemos llegar desde un punto A a un punto Z, planteamos 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 de A a B, tomamos el autobús de B a C, hacemos dedo de C a D, y tomamos el tren de 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 objetivos necesarios para alcanzar nuestra meta estratégica.

Pero una estrategia incluye algo más que meramente las estaciones intermedias y cómo llegamos a ellas. Es preciso considerar los recursos, las reacciones potenciales de otros actores, especialmente nuestros oponentes, y, sobre todo, las personas y comunidades en las que vivimos y trabajamos. Los siguientes ocho principios sobre diseño de estrategia nos pueden servir como una guía:

1. **Una buena estrategia se desarrolla con antelación.** Toma en cuenta lo que probablemente pasará. Considera lo que no es probable que pase, pero no se puede descartar como posibilidad.
2. **Una buena estrategia se basa en la experiencia de la gente.** Usa sus habilidades para obtener mayor ventaja.
3. **Una buena estrategia involucra a la gente.** Enfatiza no solo dónde vamos, subraya también “*cómo llegamos a ...*”. Una buena estrategia toma en cuenta que la gente aprende tanto del proceso como del resultado. Cómo obtenemos nuestros logros a veces puede ser tan importante para un colectivo y sus miembros como el hecho de alcanzar nuestros objetivos.
4. **Una buena estrategia es flexible.** Incluye qué haremos si ocurre lo probable; así como qué haremos si ocurre lo improbable.
5. **Una buena estrategia tiene profundidad.** No solo incluye buenas ideas, además nos ofrece los pasos para implementar estas ideas.
6. **Una buena estrategia tiene sus raíces en la realidad.** Empieza con un sentimiento realista sobre qué pueden hacer los miembros del colectivo y qué no.
7. **Una buena estrategia se basa en la cultura de la gente.** Crea un sentimiento de unidad y solidaridad que aleje la sensación de alienación y aislamiento.
8. **Una buena estrategia es educativa.** A través del proceso de la planificación e implementación de la estrategia, la gente aprende más sobre sí mismo, el colectivo/la organización, sobre la política y sobre poder [3].

Para el desarrollo de una buena estrategia puede ser útil un cambio de la perspectiva. Si Kahn lo explica de la forma siguiente: “*¿Cómo nosotros como organizadores creativos llegamos desde acá hasta allá? Irónicamente, empezamos con pensar en cómo llegamos desde allá para acá. Es decir, empezamos con el proceso de 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 conducirán a este momento.*” [4] Lo importante de este cambio de perspectiva – mirando hacia atrás desde un futuro imaginado – también es importante para no limitarnos a las capacidades del momento y podamos incluir ideas sobre aliados potenciales, más o menos probables, así como que pensemos un poco en lo *grande* e imposible con la convicción de que lo podemos hacer posible. Claro, la estrategia debería ser realista, pero al mismo tiempo, ambiciosa.

Nos imaginamos un futuro en el que hemos alcanzado nuestra meta y nos preguntamos ¿Cómo hemos llegado? ¿Qué cambios se han producido a lo largo del camino? ¿De qué cambios intermedios depende nuestro objetivo? Así como ¿De qué otros cambios intermedios dependen esos cambios? ¿Qué fuerzas aliadas son necesarios para obtener esos cambios?

Una dinámica útil para el desarrollo de estrategias es la dinámica *Imagínate el futuro*. También puedes usar la dinámica del *análisis del campo de fuerzas*.

Una estrategia debería incluir varios aspectos:

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

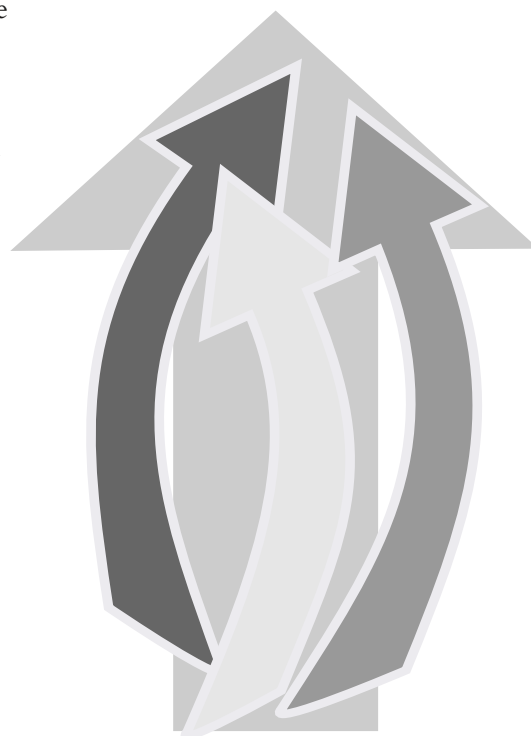
Puede ser útil para pensar sobre qué estrategias usarán nuestros oponentes, realizar alguna dinámica en la que asumamos su papel. ¿Cómo pueden combatirnos? ¿Cómo pueden reaccionar ante nuestras estrategias? ¿Qué recursos o herramientas tienen? ¿Cómo pueden influir nuestros aliados (potenciales)? Esto nos permitirá adaptar nuestra estrategia para desarrollar algún plan B, C, D que incluya posibles reacciones si la situación no se desarrolla según hemos planificado. Una buena estrategia siempre incluye la posibilidad de fracaso de algunos de los pasos que hemos predeterminados, cómo reaccionaremos, así como, de qué forma continuaremos con nuestra lucha. Si no tenemos previstos posibles fracasos (cuanto mayor es un fracaso, ejemplo: las manifestaciones mundiales del 15 de febrero de 2003 en contra de la guerra en Irak) puede llegar a causar una desmovilización, un desempoderamiento muy serio que conllevará un sin fin de problemas añadidos. Si solo tenemos una estrategia, sin un plan B o C e invertimos toda nuestra energía en ella, podemos encontrarnos con un fracaso que produzca una desolación proporcional a la energía invertida en esta única posibilidad.

Es muy probable que la estrategia general conlleve varias estrategias paralelas que impliquen a distintos sectores del público o de las fuerzas contendientes. Por ejemplo, la estrategia diseñada para alcanzar una meta de la campaña “prohibir que los militares accedan a los institutos educativos” puede incluir un parte con un enfoque en los sindicatos de profesores para que firmen resoluciones en contra de la presencia de militares en centros educativos y apoyen a los profesores que rechazan invitar o colaborar con los militares. Una segunda estrategia puede estar centrada en el empoderamiento de los estudiantes para que

actúen cada vez que los militares entren en un centro educativo, obstruyendo su presencia hasta evitar su entrada. Una tercera estrategia puede tener un enfoque en la administración de los centros educativos. Una cuarta, en el ayuntamiento o el gobierno de la comunidad autónoma para que modifiquen las leyes. Todas estas estrategias funcionan en paralelo para lograr el objetivo “*Los ejércitos fuera de las escuelas*”, pero cada una de ellas requiere su propia estrategia con sus propios sub-objetivos y actividades. Trabajar al mismo tiempo en todas las estrategias podría ser demasiado para un grupo, debido a esto, es importante reflexionar sobre su estrategia en el contexto de un movimiento social más amplio en el que incluyo a una multitud de otros colectivos y organizaciones ¿Qué están haciendo el resto de componentes del movimiento que tenga relación con algún aspecto de nuestra estrategia? ¿O qué podemos hacer para convencer a otros para que apoyen algunos aspectos de nuestras estrategias (véase también: Alianzas, coaliciones, etc)?

Qué parte o partes de la estrategia general elegimos depende de nuestro colectivo, de sus valores y su filosofía (véase por ejemplo los cuatro roles de activistas). Si somos un colectivo de acción directa no es muy probable (y tampoco tiene sentido) que nos dediquemos a una estrategia de lobbying. La estrategia tiene que ser adecuada a nuestro colectivo, y muchas veces, es mejor formar alianzas o plataformas en las que otros colectivos u organizaciones puedan dedicarse a esos otros aspectos de una estrategia general en los que nosotros no tenemos competencias.

El desarrollo de una estrategia no se establece durante una única reunión, y tampoco se puede delegar en una sola persona. Es un proceso continuo de toma de decisiones, de organizing, de evaluación y de desarrollo de estrategias creativas.



Varias estrategias forman una estrategia amplia

## **Preguntas relacionadas con los aspectos**

### **→ Les participantes**

- ¿Cuál es la posición de los integrantes del grupo en relación a las metas? ¿Hay consenso o algunos solo están de acuerdo por razones pragmáticas?
- En el último caso: ¿Esto significa que tenemos que adaptar las metas?

### **→ Filosofía del grupo**

- ¿La meta es compatible con la filosofía y los valores del grupo?
- De no ser así ¿Hay que cambiar algo en la filosofía o los valores del grupo? o ¿hay que cambiar la meta?

### **→ Recursos**

- ¿Qué demandas surgen como consecuencia de las metas y objetivos en relación con los recursos ya existentes del grupo o los que hay que obtener?
- ¿Qué objetivos en relación con la recaudación de fondos o de la obtención de otros recursos podemos derivar?

### **→ Estructura & proceso**

- Para obtener nuestra meta, ¿qué 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) es necesario fortalecer o cambiar?

### **→ Comunicación**

- ¿Qué tareas de comunicación tenemos que implementar para alcanzar la meta estratégica?
- ¿Qué objetivos tiene que lograr nuestra comunicación?



## Excursio: la desobediencia civil de masas como estrategia

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

1. Nos encontramos en una situación que es percibida como amenaza concreta por mucha gente. Un factor esencial es que les personas se sientan impelidas por el contexto.
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. Es posible 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 solo 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 resultan negativos siempre que estén llenos de vida.
9. La movilización de cara a las acciones presenta un alto grado de compromiso e implicación personal.
10. Les 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.

En ocasiones, no trabajaremos con 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

Podemos definir nuestras acciones como tácticas, éstas deben tener sentido y funcionar dentro de los parámetros de nuestra estrategia general. Existe gran variedad de acciones: mesas de información en la calle, charlas, concentraciones, acciones directas no violentas, ocupaciones, huelgas o la creación de instituciones paralelas y alternativas. Todas ellas pueden implementarse en paralelo a la no-cooperación con el sistema. Qué acción debemos elegir depende de múltiples factores. Nuestro análisis, los objetivos y la estrategia elegida nos permite optar por las acciones más adecuadas para obtener resultados exitosos.

El investigador estadounidense de acciones no violentas, Gene Sharp, ha desarrollado una lista de 198 formas de la acción no violenta [5], y, en el Estado español, Sabino Ormazabal y la fundación Bidea Helburu han publicado un libro con 500 ejemplos de acciones no violentas [6]. 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 en las que podemos encontrar subdivisiones de las mismas.

### 1. Protesta y persuasión

- **Manifestaciones:** Mucha gente expresa sus reivindicaciones mediante una marcha conjunta en la calle, un 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. Solo en Londres se manifestaron dos millones de personas.
- **Listas de protesta:** Apoyar con tu firma un documento al que se han adherido más personas en el que se manifiesta claramente un 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 boicotearon primero los productos sudafricanos y, más tarde, diversos estados lo hicieron con Sudáfrica.
- **Huelga:** Negarse a trabajar. 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 una extradición.
- **Negarse a colaborar:** Un ejemplo increíble: 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 bloquearon bulldozers israelíes que estaban 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 material bélico y aceptar la condena, por ejemplo: el desarme de los submarinos nucleares Trident en Escocia.

Fuente: Internacional de Resistentes a la Guerra [7]

## Excurso: Preguntas para la planificación de actividades

### ¿Qué queremos comunicar ...

*¿Qué objetivo tiene la actividad que estamos planificando? ¿Qué imagen o qué mensaje queremos que se grabe en la mente del público al que queremos llegar?*

### ... a quién queremos llegar ...

*¿Cuál es el grupo destinatario de nuestra actividad? ¿Qué sabemos de este grupo, de su actitud, su lenguaje, etc?*

### ... por qué ...

*¿Por qué es importante que este grupo destinatario esté informado sobre nuestro problema? ¿Por qué nuestros contenidos deben ser relevantes para este grupo?*

### ... cómo ...

*¿Cómo y a través de qué medios nuestra actividad entrará en contacto con el grupo destinatario (verbal – no-verbal; abierto e incitando a la participación – provocador; ruidoso – tranquilo; desde lejos – desde cerca; animando a la acción o a la pasividad)?*

### ... a través de ...

*¿Qué medidas y herramientas podemos utilizar?*

### ... con el resultado que ...

*¿Cuál es el resultado que esperamos obtener con nuestra actividad? ¿Cómo podemos verificar que hemos obtenido dicho resultado?*

Las actividades – nuestras tácticas – tienen que ser diseñadas para lograr crear la fuerza y presión necesaria que nos permitan ganar nuestra lucha. Además, cada una de nuestras tácticas deben apoyar la estrategia máxima y transversal de empoderar a les participantes así como crear un movimiento sostenible y fuerte. No debemos observar nuestra lista de tácticas – la lista de 198 acciones noviolentas de Gene Sharp – como un menú de opciones en el que podemos elegir arbitrariamente, si no como una lista de ideas que evaluamos según nuestras estrategias. Muchas veces, optamos por lo de siempre: una concentración, una manifestación o una petición. Pero en realidad, para obtener los resultados que deseamos necesitamos tener en cuenta que cada situación exige tácticas concretas que dependen de múltiples factores.

Las tácticas no son simplemente bloques que podamos apilar hasta que su peso rompa la resistencia de nuestros oponentes. Su funcionamiento es más complejo. Las tácticas que elegimos tienen un impacto en cómo nos vemos nosotros, cómo nos ven nuestros aliados cercanos y de qué forma nos apoyan. La visión que nuestros oponentes tienen de nosotros es fundamental: nuestro poder, nuestra fuerza para mantener la movilización o la campaña, así como la forma en la que perciben la profundidad de nuestra experiencia. Además, las tácticas que elegimos impactan en la opinión pública y en la posibilidad de expandir nuestras alianzas o coaliciones.

Así, las tácticas que elegimos tienen que servir para implementar nuestras estrategias, y, en ocasiones, será útil pensar en una serie de tácticas o actividades acordes con nuestras estrategias y objetivos finales y cercanos, y no solo pensar en encadenar acciones sin ningún criterio.

Para el desarrollo de una actividad o acción elegimos una parte de nuestra estrategia, y utilizamos algunas dinámicas creativas – lluvia de ideas ... – para generar algunas ideas clave de las que extraeremos las que más nos gusten, estas las evaluaremos inicialmente con las preguntas de arriba y para obtener mayor detalle podemos emplear, por ejemplo, La Estrella Táctica (véase herramientas).

Al concluir la planificación de una actividad – una acción directa, una charla, una mesa informativa, o cualquier otro tipo de acción – podemos sistematizar las tareas de preparación en una tabla como la que sigue:

Plan de actividades / medidas						
¿Qué?	¿Quién?	¿Con quién?	¿Utilizando qué?	¿Hasta cuándo?	¿Basado en qué?	¿Necesario para?
La tarea que hay que hacer	Personas responsables de cada tarea	Personas o grupos que están involucradas en cada tarea	Recursos existentes para implementar la tarea (dinero, tecnología, etc)	Fecha tope para el cumplimiento de la actividad	Subtareas que debemos realizar para lograr la tarea ¿Qué resultados son necesarios para eso?	¿Qué otras tareas dependen del cumplimiento de ésta? ¿De qué resultados dependen?

En la columna “quién”, es preciso determinar entre las presentes o las personas que en ausencia nos han comunicado su disposición a participar, a la responsable de la tarea. Si no es posible determinar quién es la persona o grupo responsable, tendremos que crear una nueva tarea asignada a una persona presente para buscar alguien responsable para la tarea huérfana. Cuando hemos logrado definir todas las tareas, las ordenaremos: ¿Qué tarea debe ser llevada a cabo antes? ¿Podemos establecer un gráfico de las dependencias entre las distintas tareas que debemos realizar?

Este plan de trabajo nos puede servir para controlar en las asambleas el progreso de la implementación: ¿En qué punto nos encontramos en la preparación de nuestra actividad? ¿Qué tareas hemos cumplido hasta ahora? ¿Qué tareas tenemos pendiente? Este control es especialmente importante para controlar actividades de mayor envergadura y complejidad, o, en caso de que las reuniones presenciales no puedan ser frecuentes (por ejemplo, porque estamos planificando algo al nivel estatal, con tareas para personas de varias ciudades) esto nos permite una sistematización de las tareas necesarias que puede ser muy útil para evitar la falta de coordinación, el caos y el estrés. A veces, una supra-tarea de tipo: *coordinación de tareas o recordatorio a las personas responsables sobre la fecha final de cada tarea*, puede ser útil, especialmente en casos de la distribución de tareas en varias ciudades o países.

## Preguntas relacionadas con los aspectos

### → Les participantes

- ¿Todos los integrantes del colectivo conocen el objetivo y la estrategia? ¿Están de acuerdo?
- ¿Existe una necesidad concreta de formación de los miembros del colectivo para lograr nuestro objetivo?
- ¿Es necesario aumentar el número de participantes en el grupo? ¿Hemos detectado que carecemos de ciertas habilidades útiles?

### → Filosofía del grupo

- ¿Han surgido como resultado del proceso de definición del objetivo y la estrategia nuevas preguntas sobre la filosofía del colectivo? ¿Es preciso revisar la filosofía o los valores y principios que emanan de los objetivos o la estrategia elegida?
- ¿Tenemos que revisar suposiciones o principios en relación a los ambientes sociales relevantes que hemos detectado como destinatarios?

### → Estructura & proceso

- ¿Qué cambios son precisos en nuestras estructuras para que el colectivo pueda trabajar de forma más eficaz en la implementación de nuestra estrategia?
- ¿Es necesario redistribuir funciones, roles, tareas o redefinirlas?

**→ Recursos**

- ¿Qué recursos económicos, materiales (equipamiento, etc) o personales necesitamos? ¿Cómo podemos obtenerlos?

**→ Comunicación**

- ¿Qué medios de comunicación (incluyendo las redes sociales) queremos utilizar? ¿Quién es la persona responsable de llevarlo a cabo y/o mantener el contacto?
- ¿Necesitamos un boletín regular o una lista de correos para la comunicación interna/externa?

**→ Problema & solución**

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

**→ Ambientes sociales**

- ¿De qué manera nuestras actividades obtendrán los impactos deseados en relación a los ambientes sociales relevantes – los grupos, las organizaciones, o las personas a quienes queremos hacer llegar nuestros mensajes?

**Excurso: Acciones dilema**

La acción dilema es una táctica muy útil para cualquiera campaña. Una acción dilema crea un dilema para nuestros oponentes: no importa cómo reaccionen, su reacción, sea cual sea, 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. Nueve mil personas participaron, todas asumieron un compromiso claramente no violento. El gobierno y la policía se vieron enfrentados a dos opciones: dejarnos en la calle y cancelar el transporte o actuar en contra del bloqueo. Pero, esto último significaba emplear una fuerza no proporcional ¿Cómo quitar a nueve mil personas sentadas en una calle sin emplear la violencia?

Yo entendí el dilema de la policía cuando nos solicitó una reunión. Durante la misma insistimos en el carácter no violento de esta acción, así como en la necesidad legal de una respuesta proporcional de la policía – esto es, proporcional a la violación de la ley menor donde la no violencia estaba presente. La policía entendió que no era posible quitarnos usando solo una fuerza adecuada – apartarnos de la carretera para llevarnos a un lado de la calle. Un dilema.

Al final, nos quitaron usando cánones de agua en temperaturas bajo de cero. No se rompió la disciplina no violenta y esto generó dudas sobre la legitimidad del uso de estos métodos policiales, para los politiqueros, la prensa y la mayor parte de la población esta acción policial podía ser legal, pero no legítima.

Las acciones dilema no tienen porque ser acciones tan grandes o conllevar la desobediencia civil. Pueden ser acciones pequeñas, cargadas de humor y creatividad. Lo importante es que tengan capacidad para generar un dilema: sin que nos importe la opción elegida por nuestros oponente tenemos que generar las condiciones para que, opten por la que opten, nos beneficie.

## Excursio: Mantener una postura noviolenta durante una acción

El hecho de que queramos actuar de forma noviolenta en nuestras acciones no garantiza que realmente podamos mantenerla. Cualquier acción incluye una mezcla compleja de actores – además de nosotros, posiblemente la policía, empleadas de alguna empresa, pasantes, etc, y no todos tienen porque adoptar un compromiso noviolento, tampoco todos apoyarán nuestros objetivos. Esto se produce especialmente en el caso de movilizaciones públicas para acciones mayores, no podemos controlar totalmente quién participará en estas movilizaciones. Siempre existe la posibilidad de que la policía emplee agentes infiltrados que provoquen actos violentos para romper nuestra acción.

Junto a nuestra preparación, por ejemplo, realizando talleres de formación en noviolencia, puede ser útil realizar una previsión del riesgo:

- ¿Quién queremos que asista a nuestra acción? ¿A quién estamos invitando?, pero también ¿Quién es probable que venga? ¿Han adquirido un compromiso noviolento o tienen otras ideas sobre la acción?
- ¿Qué pensamos en relación con el compromiso de la noviolencia de los distintos grupos de personas que van a participar en la acción? ¿Qué sabemos sobre el nivel de preparación y formación en noviolencia?
- ¿Cómo creemos que actuarán nuestros oponentes y la policía? ¿Cómo vemos la posibilidad de que alguien rompa la disciplina noviolenta?

Si nuestra evaluación de riesgo tiene como resultado un posible uso de la violencia, tenemos que pensar en medidas de prevención y disminución de la violencia. Especialmente en acciones masivas donde las manifestaciones crean una masa anónima que proporciona un ambiente ideal para agentes provocadores o para grupos que incluyen la confrontación violenta con la policía dentro de su repertorio de acciones. No importa de parte de quien venga la violencia, no queremos depender de, y mucho menos cooperar con, la policía para “solucionar” el problema de la violencia. A pesar de nuestras diferencias sobre el uso de violencia, nos une mucho más con cualquier grupo de activistas que con la policía.

Algunos ejemplos de medidas frente a la violencia:

- desarrollo de escenarios potenciales de violencia y reacciones previstas;
- formación de participantes en noviolencia, estas formaciones incluirán situaciones en las que la violencia estará presente;
- formación de grupos de afinidad preparados para intervenir en situaciones de violencia, capaces de disminuir la violencia y calmar la situación;
- comunicación con grupos que pueden llegar a usar formas de acción que nosotros no consideramos adecuados, es preciso llegar a acuerdos.
- trabajo con organizaciones de derechos humanos o instituciones estatales de derechos humanos para que actúen como observadores;
- comunicación previa y durante de la acción con la policía (¡Comunicación! No negociación) para disminuir la posibilidad de conflictos violentos;
- ...



## Excursio: comunicación segura durante la planificación de una acción.

A veces, queremos planificar una acción cuyo éxito depende de un efecto sorpresa, esto implica que ni la policía, ni otras fuerzas de seguridad, por ejemplo, privadas, deben tener noticias sobre lo que pretendemos. O podemos encontrarnos con que hay aspectos de nuestra acción que requieren un cierto grado de clandestinidad, por ejemplo, tácticas que seguiremos para entrar en una base militar durante una acción.

Sobre todo, tenemos que ser conscientes de que cualquier planificación clandestina impide la planificación participativa y abierta. Siempre se produce tensión entre mantener la clandestinidad y el objetivo de la participación y democracia de la base. Debido a esto es importante que valoremos si realmente es necesario optar por la acción clandestina así como definir para que momentos de nuestra acción es apropiada.

Cualquier planificación y preparación de una acción requiere comunicación y cualquier comunicación incluye el riesgo de ser escuchada o leída por otras personas, por ejemplo, los servicios de inteligencia. Aún así podemos articular protocolos de seguridad para intentar reducir este peligro:

### Asambleas, reuniones, comunicación "cara a cara":

Generalmente, las asambleas abiertas no son espacios adecuados para la planificación clandestina. ¿Quién asiste a la asamblea? ¿De qué colectivos vienen? Como alternativa a la asamblea, los grupos de afinidad y la distribución de información por medio de un consejo de portavoces proporciona mayor confidencialidad que una asamblea, pero depende de los grupos de afinidad. Puede ser útil controlar el acceso al lugar donde tendrá lugar el consejo de portavoces, para que solo accedan los portavoces confirmados.

El lugar de la reunión: por lo general los espacios activistas como ocupas probablemente son menos útiles para la planificación clandestina porque existe una alta probabilidad de que el espacio se encuentre intervenido con equipamiento de los servicios de seguridad o inteligencia.

Los móviles deberán quedar fuera de la sala de la reunión, mejor apagados y con la batería quitada. Cualquier móvil puede ser empleado para el monitoreo de la reunión sin que seamos capaces de percibirlo. En reuniones de poca gente además puede ser útil evitar mencionar lugares y fechas concretas, nos conformaremos con escribirlas en un papel que tras la reunión será destruido.

Cuando queramos hablar de forma segura y privada con otra persona cara a cara, será muy útil salir a dar un paseo ¡sin móviles!

### Comunicación digital

Cuando planeamos algo cuya dimensión es estatal o internacional, no siempre es posible establecer reuniones presenciales para discutir sobre distintos aspectos de la acción. Para este propósito dependemos de la comunicación digital, en este punto es necesario ser consciente de que hay que tomar medidas para mantener la confidencialidad de nuestra comunicación. En estos casos emplearemos:

- **Correos electrónicos cifrados, telefonía cifrada, chats cifrados.** O algo más avanzado: **estenografía** para mensajes ocultos y cifrados. No todas las formas de comunicación digital cifrada ocultarán lo que estamos comunicando (quién con quién) o sobre qué trata.
- **Una cuenta de correo "muerto":** Un método muy simple. Al inicio de una reunión decidimos (y creamos) una cuenta de correo con cualquier proveedor (Gmail, Yahoo, Nodo50, ...) y compartimos los datos del acceso. OJO: nunca enviaremos un mensaje desde o a este correo. Solo guardaremos los correos como borrador. Es importante que todos entren en la cuenta frecuentemente y revisen 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 por medio de foros protegidos. También es posible la creación de nuevos foros seguros.

Es importante siempre pensar y determinar claramente qué información es realmente necesaria y seguir un principio: "Menor información circulante, mayor seguridad".

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

## Excursio: cómo hacer un comunicado de prensa

Es importante, en muchos casos, que nuestras actividades lleguen a los medios de comunicación y sean reportadas en *la prensa corporativa*. Si la presencia de *la prensa*, de periodistas, es importante o indispensable para la actividad, tenemos que pensar sobre cómo podemos desarrollar esta actividad de forma atractiva para la prensa y que responda de forma adecuada a nuestra planificación.

Además, hay reglas que nos servirán para desarrollar nuestros comunicados de prensa:

- Escribiremos en un estilo que denominaremos como *pirámide invertida*: lo más importante ocupará el primer párrafo y lo desarrollaremos de manera que hacia el final expondremos la información menos importante y los datos que nos ayuden a ampliar la información la podemos situar como notas de pie (llamadas *notas para periodistas*).
- Debe enfocar como mucho uno o dos mensajes. Tenemos que tener en cuenta que un comunicado de prensa no es una declaración ideológica, ni un artículo de opinión. Nuestro comunicado tiene por objetivo principal trasladar a la prensa lo más relevante de nuestra actividad y solo aquello de lo que queremos informar.
- Escribiremos en tercera persona. De esta manera, enfocaremos lo que deseamos contar desde una cierta perspectiva. El comunicado de prensa es informativo, no publicitario. Por ello, deben evitarse, en la medida de lo posible, los adjetivos calificativos o superlativos. Nos limitaremos a contar los hechos de forma veraz y concreta. Si es necesario realizar alguna valoración de los hechos emplearemos citas de portavoces en primera persona. Muchas veces, especialmente en periódicos locales, los periodistas emplean la sutil técnica de *copiar y pegar*, y solo podrán hacerlo si nuestro comunicado tiene (casi) el mismo estilo que una noticia. Si nuestro comunicado carece de un estilo *periodístico*, si le periodista tiene que re-escribir el texto completamente, no lo hará por falta de tiempo o interés. Es mejor, ponerlo fácil en estos casos.

Entonces, tenemos:

- El **título**: corto y informativo y no declarativo.
- El **primer párrafo**: sirve como resumen de todo el comunicado, y debería incluir respuestas a las preguntas: ¿Quién? - ¿Qué? - ¿Cuándo? - ¿Dónde? - ¿Cómo? - y posiblemente: ¿Por qué?
- Los **siguientes párrafos**: sirven como explicación de los hechos y de nuestra posición, recuerda, con importancia decreciente. Pueden incluir citas de portavoces para ofrecer declaraciones y valoraciones de los hechos.
- **Nombres y contactos** de portavoces: cómo puede ponerse en contacto con nosotros en caso de necesitar ampliar la información.
- **Notas para periodistas**: datos explicativos y enlaces a documentos u otras fuentes de información empleada en el comunicado de prensa.

Un comunicado de prensa se envía por correo electrónico, pero con todo el texto dentro el cuerpo del mensaje. No lo enviaremos como archivo adjunto. Es importante mantener y actualizar los datos de contacto de periodistas con frecuencia ya que suelen cambiar a menudo. Las direcciones de correo se ponen 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 que tras enviar el comunicado llamemos a les periodistas que más nos interesen.

### Adaptado de:

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

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

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

## ¡Acción!

Ahora casi estamos listes para la acción, en breve enviaremos nuestro mensaje al público. Claro, la estrategia de una campaña contendrá con seguridad más de una acción, para cada una de ellas puede ser útil lo que sigue.

El grado de detalle 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 recoger firmas para una petición requiere mucho menos preparación que una acción de desobediencia civil de miles de personas a lo largo de varios días.

En cualquier caso, puede ser útil desarrollar un plan detallado de la actividad: ¿Quién hace qué, cuándo y con qué recursos cuenta? Y ¿Quién es la persona responsable para organizar y transportar los recursos y los 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 y qué responsabilidades asume? ¿Quién hace qué?
- ¿Cuáles son las competencias para la toma de decisiones durante la acción? ¿Hay decisiones que la persona encargada puede tomar unilateralmente? ¿Qué decisiones requieren un consenso del grupo? ¿Delegamos decisiones en una sola persona o en un equipo coordinador?
- ¿Tenemos un plan alternativo en caso de incidentes previstos o imprevistos? ¿Cuál es?
- ¿Qué grado de planificación de los detalles es necesario durante la acción? ¿Cómo vamos a distribuir las responsabilidades de cada tarea?

#### → Les participantes

- ¿Quién participará en la acción/actividad?
- ¿Quién tiene asignada cada tarea durante la acción/actividad?

#### → Recursos

- ¿Qué materiales (megáfono, papeles, panfletos, etc...) necesitaremos durante la acción, y quién será la persona responsable de obtenerlo y/o transportarlos?

#### → Filosofía del grupo

- ¿En qué casos – por razones externas o internas – es necesario dar por finalizada la actividad a causa de nuestra filosofía? ¿Tenemos criterios claros sobre las razones que podrían poner fin de forma prematura nuestra la acción? ¿Quién tomará o cómo tomaremos dicha decisión?

#### → Problema & solución

- ¿Con qué criterios determinaremos el éxito o el fracaso? ¿Manejamos escenarios en los que es mejor concluir la acción, por ejemplo porque ya hemos logrado nuestro objetivo o porque seguir con la acción puede causar daños?

#### → Ambientes sociales

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

La acción es algo excitante o debería serlo. Actuar de forma colectiva también puede ser por sí misma una experiencia *empoderante*; sobre todo, es importante que seamos capaces de disfrutarla. Es importante que podamos encontrar el estado de ánimo abierto y capaz de disfrutar en cada paso: cuando realizamos nuestras actividades o acciones, cuando nos encontramos implementando nuestra estrategia, cuando comunicamos nuestro punto de vista sobre el problema y, sobre todo, cuando estamos exigiendo las soluciones que deseamos.

Cuando actuamos es importante que lo hagamos desde el entusiasmo y la alegría. Sobre todo, si queremos convencer a otros, si queremos que nuestro mensaje llegue realmente a la gente para que se involucre, la forma de hacerlo, la energía positiva que somos capaces de generar y *emitir* es parte importante de nuestro mensaje. En definitiva, queremos un mundo mejor, un mundo más justo y más alegre – y si no vivimos eso ¿Cómo vamos a convencer a otros de nuestros objetivos y visiones? Lo peor que he visto en algunas acciones son activistas que simplemente informan sobre qué van a hacer dejando caer que lo hacen exclusivamente por *deber*, no creen en el éxito de sus acciones; esta postura no es beneficiosa, muy al contrario la dañará de forma irrevocable nuestros objetivos, ya que dificultará la capacidad expansiva del contagio por *simpatía*.

Además de ser una fuente de excitación y alegría, las acciones también pueden ser fuente de estrés y tensión. Es muy importante que durante una acción – especialmente durante acciones de larga duración – se incorporen mecanismos de cuidado mutuo: que nos apoyemos y nos expresemos claramente si necesitamos una pausa, si nos tenemos que retirar o si pensamos que otra persona necesita una pausa y lo hacemos posible.

La idea de que no tenemos miedo y de que el miedo es malo, nos hace débiles, forma parte del pensamiento masculino y patriarcal. Esto casará con dificultad con nuestros valores. Reconocer y admitir que tenemos miedo no es *malo*, por el contrario: nos ofrece la oportunidad de confrontarlo de forma colectiva y constructiva y en este proceso creceremos tanto en lo individual como en lo colectivo.

Actuar como colectivo, practicar cuidado mutuo, solucionar problemas y tensiones de forma constructiva y confrontar nuestros miedos antes y durante una acción son experiencias empoderadoras que fortalecerán la cohesión social del colectivo y nos permitirán continuar nuestra lucha con mayor fuerza, mayor experiencia y alegría. El proceso de actuar colectivamente mientras desarrollamos nuestra estrategia, es parte de vivir nuestra visión, de crear la sociedad en la que queremos vivir.

### Excursión: Acciones directas no violentas y acciones de desobediencia civil

Las acciones directas no violentas o acciones de desobediencia civil tienen sus propios retos. Existen cuestiones que deberemos tener en cuenta, sobre todo en relación a la respuesta anticipada de la policía u otras fuerzas de seguridad (cada vez nos encontramos con mayor presencia de seguridad privada), el riesgo de detenciones y de consecuencias jurídicas y/o penales:

- **Investigación de las leyes y las consecuencias legales** posibles y probables: si queremos desobedecer las leyes, es muy importante que seamos capaces de definir claramente que leyes vamos (potencialmente) a violar y qué riesgos asumiremos en términos de cargas y penas potenciales y probables (multas, cárcel). El código penal nos indicará las penas máximas, pero es necesario que tengamos en cuenta que por lo general éstas no se aplican en casos políticos. También es posible que nos encontremos con multas administrativas o que se nos intente aplicar el código penal militar; esto dependerá del lugar y de la forma de la acción. Al diseñar la acción es importante determinar quién participará en la acción, tendremos que averiguar si hay casos especiales, por ejemplo, personas migrantes ¿qué ocurrirá si participan en la acción y son detenidos? ¿qué consecuencias legales podemos encontrarnos? ¿Existe el riesgo de una orden de expulsión o encontramos otras leyes específicas para este u otros grupos de personas, por ejemplo menores?

Una forma de obtener la información que necesitamos es hablar con abogados cercanos a nuestro movimiento o colectivos que tengan experiencia con acciones similares. Pero es preciso que tengamos cuidado con lo que identificamos como acción similar: la misma acción en otro lugar (civil o militar) puede tener consecuencias legales muy distintas.

- Además, hay leyes que queremos violar como parte de la acción, pero en muchas ocasiones la policía puede intentar usar otros cargos, como resistencia, con el objetivo de intimidarnos o reprimirnos.
- **Participantes en la acción:** ¿Quién participará en la acción y qué papel asumirá? ¿Existe un peligro distinto de ser detenido dependiendo del tipo de tarea que cada cual tiene asignada? ¿o todos los papeles tienen el mismo riesgo? ¿Hemos definido y existen personas que encarnarán el rol de equipo de apoyo junto a la acción, observadores, participación en una concentración legal, etc, que no asumirán un riesgo directo de detención o el riesgo es muy bajo (es importante porque en el momento en el que cada persona se sitúe en las tareas que hay que desarrollar durante la acción, alguien que haya expresado que no quiere asumir el riesgo de ser detenido, tampoco será expuesta en tareas de riesgo bajo; debemos diseñar claramente este aspecto)?
- **Comunicación con la policía,** antes y durante de la acción: ¿queremos comunicar con la policía antes y/o durante de la acción? ¿Si nuestra acción no depende de la sorpresa, en ocasiones una comunicación fluida con la policía antes de la acción sobre nuestra postura no violenta y nuestro objetivo puede reducir el riesgo de una respuesta violenta por parte de la policía? No debemos confundir “comunicación” con negociación: comunicar con la policía significa que indicaremos de forma “oficial” que desarrollaremos una acción directa o de desobediencia civil, importante: sin pedir permiso. ¿Cómo haremos transparente nuestra comunicación con la policía (por ejemplo, publicamos los actos)? Durante de una acción, el papel de la comunicación con la policía solo se producirá entre le(s) persone(s) o nuestros órganos de la toma de decisiones y la policía.
- **Apoyo en caso de detenciones:** ¿Qué tipo de apoyo queremos y podemos ofrecer en caso de detenciones? ¿Disponemos de un equipo legal o abogados que puedan actuar inmediatamente en apoyo de les detenides? ¿Dentro del grupo de les detenides hay personas con un riesgo agravado, por ejemplo personas trans\* o queer? ¿Hay personas con necesidades especiales, por ejemplo por enfermedades o discapacidades? ¿Qué haremos en el momento de la liberación? ¿sabemos dónde están las estaciones de la policía o cárceles de donde serán liberados? ¿Será necesario organizar transporte y/o alojamiento?
- **Apoyo legal:** ¿Qué apoyo legal necesitamos? ¿Tenemos contacto con abogados durante de la acción o en caso de detenciones? ¿Queremos un equipo de observadores legales para monitorear y documentar las detenciones y de las acciones de la policía?
- **Tras la acción:** ¿Necesitamos estructuras de comunicación y de apoyo legal tras la acción, especialmente en caso de detenciones? ¿Cómo mantendremos el contacto con les detenides después de su liberación para coordinar nuestra defensa y generar cuidados y el apoyo mutuo necesario? ¿Qué haremos 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 no violencia no garantizará 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 no violentas. Debido a esto, si establecemos que existe un riesgo claro de lesiones, necesitaremos un equipo médico durante la acción ¿Cómo nos preparamos y/o protegemos ante esto?

## La evaluación

Hemos actuado, hemos confrontado nuestros miedos, esto en sí mismo supone un gran éxito y es causa más que suficiente para celebrarlo. Este término, *celebrar* es un aspecto importantísimo en nuestra lucha. Celebrar nuestros éxitos, celebrar que estamos en la lucha y resistimos, celebrar que nos estamos moviendo poco a poco en la dirección correcta hacia nuestra visión.

En muchas ocasiones llevamos a cabo una pequeña evaluación después de nuestra acción, una pequeña rueda sobre cómo nos hemos sentido durante la acción y cómo nos sentimos ahora. Este *de-briefing* inicial es importante, pero está lejos de ser suficiente.

Entonces, tras celebrar y relajarnos es importante que nos tomemos nuestro tiempo para evaluar lo que hemos hecho: ¿Cómo ha funcionado todo? ¿Cómo hemos trabajado como colectivo? ¿Hemos conseguido nuestro objetivo en la acción? Si no ¿Por qué no lo hemos conseguido? ¿Qué podemos mejorar para optimizar nuestro trabajo y ser más eficientes en futuras acciones?

En esta evaluación nos interesa comparar nuestros logros con nuestros objetivos y la estrategia general. Es importante que hagamos una evaluación al finalizar cada acción o actividad, que llevemos un control sobre si la estrategia funciona, y atendiendo a lo que determinemos en la evaluación adaptar la estrategia a la realidad. Periódicamente realizaremos una evaluación más detallada, como mínimo al finalizar y al concluir una fase importante de nuestra campaña.

En la evaluación analizaremos nuestros logros (o la falta de ellos) en relación con lo externo: el problema y las soluciones que deseamos, los ambientes sociales relevantes; y lo interno: nuestro proceso, nuestros recursos, cómo hemos trabajado como colectivo, cómo hemos comunicado y lo pondremos todo en relación con nuestra filosofía.

Las preguntas en la página siguiente nos pueden servir como guía.

En muchas ocasiones, no es fácil determinar claramente si una acción constituyó un éxito o un fracaso. La realidad es, por lo general, bastante más compleja de lo que queremos creer y podemos ver la sucesión de éxito y fracaso como un continuo. Lo importante de la evaluación no es fijar el grado de nuestro éxito, nuestra evaluación nos permitirá una comprensión colectiva sobre nuestros logros y nos ayudará a aprender sobre este proceso complejo para continuar nuestras luchas de forma más eficaz.

## Notas

- [1] John Holloway: *Agrietar el capitalismo. El hacer contra el trabajo*. Ediciones Herramienta, Buenos Aires, 2011
- [2] 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>
- [3] Si Kahn: *Organizing, A Guide for Grassroots Leaders*. NASW Press, 1991
- [4] Si Kahn: *Creative Community Organizing. A Guide for Rabble-Rousers, Activists & Quiet Lovers of Justice*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2010
- [5] 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](http://www.nodo50.org/moc-carabanchel/documentos/cambiar_marea/198_metodos.htm) (acceso al día 8 de junio de 2014)
- [6] Sabino Ormazabal y Bidea Helburu: *500 ejemplos de no violencia. Otra forma de contar la historia*. Bilbao
- [7] Véase: *Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual para Campañas Noviolentas*. 1era edición, Londres 2010, <http://manual.wri-irg.org>



## **Preguntas relacionadas con los aspectos**

### **→ Problema y solución**

- ¿Cuáles han sido nuestros logros?
- ¿Cómo valoramos nuestros logros?
- ¿Nos hemos acercado a la solución del problema?

### **→ Ambientes sociales**

- ¿Cómo ven nuestros logros el resto de colectivos u organizaciones cercanas, la gente que nos apoya y nuestros oponentes?
- ¿Existe una discrepancia entre nuestras valoraciones y las de los demás? ¿Por qué?
- ¿Se están produciendo 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 diálogo con los ambientes sociales a los que queríamos llegar?

### **→ Les participantes**

- ¿Les integrantes del colectivo han actuado según su acuerdo con el objetivo? De no ser así ¿Por qué?
- ¿Cómo se sienten ahora en relación con el objetivo común? ¿Y en relación con su participación en el colectivo? ¿Quieren continuar, quieren intensificar su participación o prefieren retirarse?

### **→ Estructura y proceso**

- ¿Qué papel ha jugado la estructura formal e informal del colectivo para obtener el resultado? ¿En qué partes nos ha servido y cuándo ha sido un obstáculo? ¿Se ha desarrollado una nueva estructura (informal)? ¿Nos gusta?
- ¿Cómo valoramos el proceso desde el inicio: el análisis, los objetivos, la estrategia, el desarrollo de actividades y, por fin, acción? ¿Fue un proceso bueno y empoderante para todos? ¿Qué fortalezas y debilidades vemos en el proceso?

### **→ Recursos**

- ¿Qué materiales hemos determinado como necesarios y qué hemos usando realmente?
- ¿Se ha producido una escasez de recursos y materiales? ¿Qué impacto ha tenido esto sobre el desarrollo de la acción?
- ¿Hemos obtenido nuevos recursos?

### **→ Filosofía del grupo**

- ¿Valoramos nuestra filosofía como colectivo como adecuada y útil?
- ¿Es necesario revisar nuestra filosofía y nuestras suposiciones sobre los pasos del análisis y el desarrollo de los objetivos?
- ¿Queremos continuar tal y como lo hemos hecho hasta este momento?



## Anexo 1: Herramientas

En las siguientes páginas encontrarás herramientas y dinámicas que pueden ser útiles durante el proceso de *organizing*. Algunas herramientas se pueden usar en más de un paso de la *Espiral del Organizing* y los he incluido en la fase en la que pienso que pueden resultar más útiles.

La mayor parte de las herramientas no las he desarrollado yo, forman parte del conocimiento compartido en los movimientos sociales. He intentado atribuir fuentes donde me ha sido posible, pero es muy probable que haya olvidado a alguien, y, si es el caso, ofrezco mis disculpas sinceras.

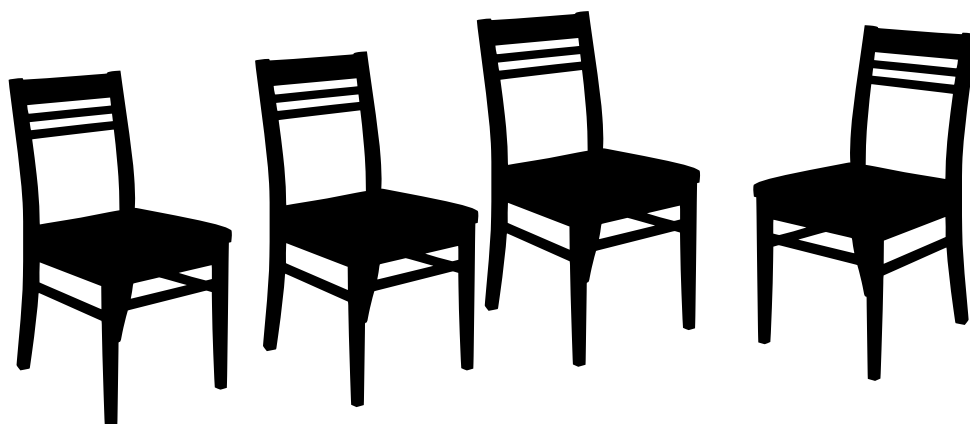
Junto con las herramientas, encontrarás una llamada en la que se indica en qué “paso” de la *Espiral del Organizing* puede ser útil.

### Listado de herramientas

• El poder de las sillas: una exploración de tipos de poder (Pasos 1, 2).....	235
• Nombrar suposiciones políticos (Paso 1).....	237
• El árbol social (Paso 2).....	239
• Biografía del movimiento (Plan de Acción de Movimientos) (Pasos 2, 3).....	243
• El árbol del problema (Pasos 2, 3, 4).....	247
• Espectro de alianzas (Pasos 2, 3).....	249
• Los pilares del poder (Pasos 2, 3).....	251
• Los cuatro roles del activismo (Plan de Acción de Movimientos) (Pasos 2, 3, 4).....	253
• Lista de chequeo de credibilidad (interna e externa) (Pasos 3, 4).....	255
• Imagínate el futuro (Pasos 3, 4).....	259
• Del problema al tema (Pasos 3, 4).....	263
• Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (Pasos 3, 4, 5).....	267
• Análisis de correlación de fuerzas (Pasos 3, 4, 5).....	271
• La estrella de las tácticas (Pasos 5, 7).....	275
• Lo haría si (Paso 5).....	277
• Lista de chequeo: papeles antes, durante, y después de una acción (Paso 6).....	279
• Toma rápida de decisiones por consenso (Paso 6).....	281
• Evaluación de una acción (Paso 7).....	283
• Evaluación de una campaña (Paso 7).....	287



# El poder de las sillas: una exploración sobre los tipos de poder



## Dinamización:

Esta dinámica sirve para que las personas participantes puedan explorar distintos tipos del poder. Para empezar, pon unas sillas en una cierta disposición (por ejemplo, como en la imagen) y pregunta a los participantes “¿Qué silla es la más poderosa?”.

Anima a los participantes a razonarlo ¿Por qué es más poderosa? Durante de la dinamización es importante:

- No existen respuestas correctas o falsas;
- Estimular diversidad (“¿Y esta silla? ¿Por qué esta silla es la silla más poderosa?”);
- Estimular y subrayar diferencias (“¿Entonces, piensas que esta silla es más poderosa por ESTA RAZÓN? ¿Existen desacuerdos?”).
- Utilizar preguntas breves para obtener mayor número de respuestas: “¿Por qué esta silla es menos poderosa?”
- Estimular la mayor participación de los participantes;
- 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 este otro es el poder que conocemos como Y.”

Para apoyar a los participantes a profundar más, podemos optar por diversas opciones:

- Solicita a los participantes que muevan una silla para que esta se convierta en la silla más poderosa o para exagerar su poder (puedes devolver las sillas a la configuración inicial tantas veces como sea necesario);
- Pide a los participantes que se sienten en una silla de manera que se transforme en la silla más poderosa (con cuatro personas al mismo tiempo). Pídeles que “congeleen” su posición cuando encuentren la deseada y pregunta a los observadores qué ven (“¿Cómo llegó a ser poderoso?” “¿Qué tipos de poder podéis observar?”)

## PASOS

I - INICIO  
II - ANÁLISIS

## ASPECTOS

FILOSOFÍA DEL GRUPO  
AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

20-30 minutos

### Materiales:

4 sillas que se pueden mover

### Propósito:

- Ofrecer a las personas participantes una herramienta teórica para analizar el poder;
- Asistir a los participantes en su comprensión sobre el poder-con (juntas con otros) y el poder-dentro, la sensación individual de poder.

### Fuente:

Training for Change:

<http://>

[www.trainingforchange.org/tools/chair-power-three-types-power-0](http://www.trainingforchange.org/tools/chair-power-three-types-power-0)

Después, tras una conversación extensa en la que se tratará aquello que se ha visto o esta viendo, debemos introducir los tres tipos del poder.

**Poder-sobre:** Generalmente este es el poder que todos asociamos a la palabra “poder”. Significa la capacidad de obligar a otras personas a hacer lo que deseo, sin importar si quieren hacerlo o no.

**Poder-con:** El poder de actuar junto a otras personas. El poder que viene de la comunidad, de la solidaridad y cooperación.

**Poder-dentro:** Es el poder individual. Este poder conlleva reconocer la situación propia de acomodo, dependencia, opresión y el deseo de liberarse de eso, por otro lado, consiste en reconocer que cada persona tiene la energía, las capacidades y, en ocasiones, el conocimiento para poder guiarse y modificar su propia vida.



# Nombrar suposiciones políticas

## Notas para la dinamización:

Como primer paso, se realizará una lluvia de ideas sobre las suposiciones que influyen en la mirada de los participantes sobre la política, el poder, y cómo funciona el cambio social. En grupos extensos, puede ser útil crear y trabajar en grupos más pequeños para que la lluvia de ideas sea más productiva.

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

- ¿Cómo pensamos que funciona el cambio social?
- ¿Cómo percibimos el poder y el conflicto en nuestras sociedades?
- ¿Cómo entendemos que funcionan los procesos políticos en nuestras sociedades?

Cuando la lluvia de ideas finaliza, o tras 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. Cuestiones que pueden servir como guía:

- ¿Qué suposiciones o ideologías compartimos como grupo?
- ¿Dónde encontramos diferencias o desacuerdos?
- ¿Qué impacto tienen estas suposiciones o ideologías en relación a qué hacemos y cómo lo hacemos?

El resultado de esta dinámica puede constituir un punto de partida interesante en el desarrollo de nuestras estrategias. Si hay diferencias o desacuerdos graves, puede ser útil seguir con un debate sobre cómo las diferencias pueden impactar o impedir el trabajo en grupo y qué acuerdos pueden ser útiles para que el grupo pueda trabajar de forma 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*

## PASOS

### I - INICIO

## ASPECTOS

### FILOSOFÍA DEL GRUPO PARTICIPANTES

#### Duración:

45-60 minutos

#### Materiales:

rotafolio y rotuladores

#### Propósito:

Cuando definimos nuestros objetivos y desarrollamos una estrategia, la conciencia sobre distintas perspectivas desde las que observamos el mundo, las suposiciones o ideologías en las que se funda nuestra perspectiva son muy importantes. Nuestras suposiciones e ideologías no solo influyen sobre cómo vemos las cosas – y qué vemos – también sobre qué objetivos y qué estrategias y tácticas son adecuadas.

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



# El árbol social

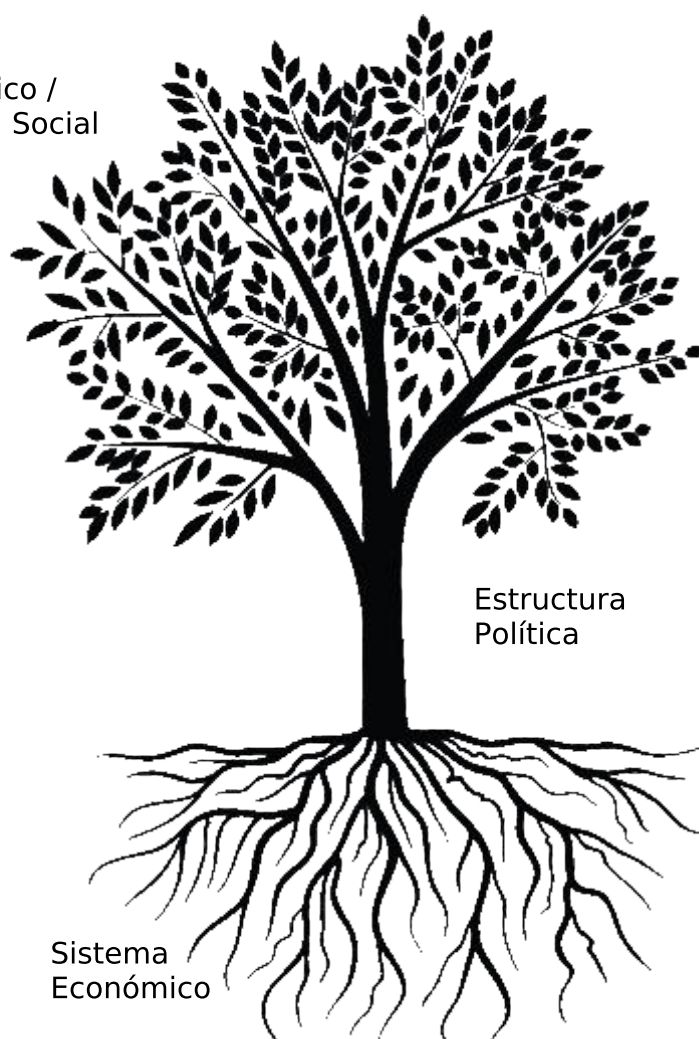
## Dinamización:

Explica el significado de los tres elementos del Árbol Social:

- Las raíces del árbol representan la base de la estructura social, es decir, su sistema económico. La economía tiene que ver con quien posee qué cosa, con las fuentes primarias de ingresos y de productividad económica, con cómo sobrevive la gente con sus condiciones de vida, con la manera en que los recursos económicos se encuentran distribuidos y con quién decide sobre su distribución y uso.
- El tronco representa la estructura social y política que mantiene el sistema. Esto incluye a las instituciones, la política y las leyes y normas legales.
- Las hojas del árbol representan los elementos ideológicos, culturales y sociales características para la sociedad. Dentro de esto incluimos creencias e instituciones como el mito del crecimiento o las instituciones de la iglesia, el sistema educativo y los medios de comunicación que dan forma a o manipulan los valores, ideas y normas de la sociedad.

Divide a los asistentes en tres grupos de más o menos del mismo número de personas. Cada grupo debe analizar uno de los tres elementos del sistema social. Este paso necesita alrededor de 20-30 minutos.

Ideológico /  
Cultural Social



## PASOS

### II - ANÁLISIS

## ASPECTOS

### PROBLEMA Y SOLUCIÓN AMBIENTES SOCIALES

#### Duración:

60 minutos

#### Materiales:

Papeles y  
rotuladores

#### Propósito:

- Analizar cómo las estructuras sociales, políticas y económicas de un contexto concreto (país, región, ciudad) están organizadas
  - Entender mejor la distribución de recursos
  - Entender mejor las dinámicas de poder

Puesta en común del análisis de cada grupo con preguntas de clarificación y debate.

Análisis colectivo en plenario sobre cómo los diferentes elementos del árbol social están interrelacionados entre sí.

## Preguntas guía para el debate en plenario

Para la puesta en común y el debate, las siguientes preguntas pueden ser útiles.

### Sistema económico

- ¿Cuáles son las actividades productivas principales (por ejemplo: agricultura para el mercado/ de sustento, minera, turismo, servicios, industria armamentística, administración, servicios (cuales?))?
- ¿Cuáles son los bienes principales que se producen y exportan (por ejemplo: aceite de oliva, zapatos, aviones militares de transporte)?
- ¿Cuáles son las importaciones principales?
- ¿Qué servicios hay (por ejemplo: turismo, servicios financieros)?
- ¿Cuáles son las corporaciones dominantes?
- ¿Quién las posee?
- ¿Cuáles son las fuentes principales (entre 5 y 8) de empleo/auto-empleo (por ejemplo: turismo, minería, agroindustria, servicios)?
- ¿Qué porcentaje de personas vive de la economía informal?
- ¿En relación con el sustento (formal e informal), hay diferencias entre hombres, mujeres, jóvenes, o personas migrantes (u otros grupos: personas lgbt, trans, ...)?
- ¿Qué papel tienen las corporaciones extranjeras (desde fuera de la región, de la ciudad) en la economía? ¿Qué papel tienen las organizaciones multilaterales como la Unión Europea, el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial?

### Estructura política

- ¿Quién y qué instituciones legislan o crean las normas de la región o la ciudad? ¿Cómo se pone en práctica la ley/la norma?
- ¿Quién o qué instituciones toman las decisiones claves sobre el presupuesto?
- ¿Cómo se forma las instituciones de gobernanza? ¿Qué tipo de personas forma parte de las instituciones de gobernanza? ¿Representan éstas los diversos intereses económicos, de género, raciales y étnicos?
- ¿Obtiene un mayor beneficio un cierto tipo de gente del proceso político que otro? ¿Quiénes?

### Elementos ideológicos, culturales y sociales

- ¿Cuáles son los principales valores expresados por el Gobierno (del país, de la región, local), por ejemplo libertad, igualdad, etc? ¿Se diferencian estos valores de los que se reflejan en la forma en que opera actualmente?
- ¿Cómo trata la sociedad a las mujeres, personas LGBTIQ y a los distintos grupos étnicos y otras nacionalidades?
- ¿Cuáles son los principales valores relacionados con la familia? ¿Cómo se define? ¿Qué roles se les asignan a hombres, a mujeres, a niños, a niñas, a personas de otras identidades de género o a personas con diversidad funcional?

- ¿Qué valores, mitos y estilos de vida promueven los medios de comunicación?
- ¿Qué instituciones culturales definen los valores e ideas además de las estructuras de Gobierno?
- ¿Tolera la sociedad diferencias con la “norma” en términos de identidad social, sexual, de género y de perspectivas políticas? ¿Tolera la sociedad el comportamiento y el pensamiento no conformista?
- ¿Cuáles son algunas de las ideas y valores respecto a los que presentan un conflicto significativo o disenso? ¿Acuerdo?

### **Análisis general**

- ¿Cómo influye el sistema económico a los sistemas legal y político?
- ¿Cómo influyen los sistemas legal y político al sistema económico?
- ¿Cómo conforma el sistema de valores a los sistemas legal y político y viceversa?
- ¿Cómo la ideología refuerza las jerarquías sociales y económicas?

#### **Adaptado de:**

*Deborah Brandt: Naming the Moment, Political Analysis for Action. The Jesuit Centre for Social Faith, 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*





# Biografía del movimiento

## Dinamización

### Creación de una biografía del movimiento

Es mejor hacer una biografía del movimiento en grupos pequeños para maximizar la participación. No obstante, es posible también hacerla en un grupo más grande, especialmente si hay muchas personas con poca experiencia, y sin mucho conocimiento de la historia del movimiento. Esto impedirá su participación activa en el desarrollo de la biografía del movimiento. En grupos pequeños, puede causar problemas porque algunos grupos carecen del conocimiento necesario.

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 qué hay que analizar: el movimiento más amplio o unos de sus sub-movimientos.

Si existe riesgo de falta conocimiento necesario en el grupo, es importante que los dinamizadores tengan conocimiento suficiente para añadir cosas importantes que falten.

Cada grupo necesita una hoja de papel grande y rotuladores.

### Paso uno: Lluvia de ideas sobre eventos importantes del movimiento: puntos altos (cumbre) y bajos (depre)

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 fuera del movimiento como gobiernos, empresas, y otros actores relevantes, y eventos que tuvieron 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 en la que se indica cuando tuvieron lugar, y los puntos altos (logros, movilizaciones mayores, etc) se sitúan en un nivel superior a los puntos bajos. Puede ser una opción utilizar colores distintos para acciones del movimiento, de otros actores, y eventos que simplemente pasaron. Esto sirve para hacer más visible las acciones del movimiento y de otros actores. Es importante limitar las acciones de otros actores a actos realmente relevantes – no tiene sentido anotar muchísimos eventos políticos generales (todo está 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 otra hoja de papel al lado para notar controversias que posiblemente tendremos que retomar más tarde.

Tampoco es necesario una exactitud absoluta. No pierdas tiempo en debates sobre fechas exactas, una estimación es suficiente.

### Paso dos: Establecer conexiones

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

## PASOS

II - ANÁLISIS

III - META

IV – ESTRATEGIA

## ASPECTOS

FILOSOFÍA

AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

60-120 minutos

### Materiales:

Un papel grande en la pared, rotuladores

### Propósito:

Identificar la rica historia de un movimiento y sus logros.

Visibilizar la contribución del movimiento a los logros y adicionalmente la participación del colectivo al movimiento.

Identificar las ocho fases de un movimiento exitoso (o algunas fases) que sirve para el desarrollo de objetivos estratégicos según la fase del movimiento.

Analizar el papel de los cuatro roles de activistas en las distintas fases del movimiento.

### Limitaciones:

Difícil de hacer en un grupo de activistas (muy jóvenes) con poca historia de activismo y/o poco conocimiento de la historia de su movimiento.

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

Este paso normalmente necesita 5-15 minutos.

### **Paso opcional: Analizar algunos logros del movimiento**

Como paso opcional puedes analizar algunos logros del movimiento con mayor detalle. Eso es útil especialmente si existe alguna controversia sobre un evento. Para analizar un evento te sirven las siguientes preguntas como guía:

- ¿Por qué lo consideramos un logro?
- ¿Qué acciones/eventos contribuyeron al logro?
- ¿Qué eventos claves o condiciones hubieron seguido del evento y posiblemente no fueron posible sin el evento?
- ¿Cómo tú o el grupo o la organización participaron en el éxito?
- ¿Por qué lo consideramos un logro limitado?

Una discusión sobre los logros con mayor profundidad puede clarificar las distintas perspectivas sobre un movimiento dentro del grupo especialmente si hay opiniones contradictorias dentro del grupo sobre si un evento se puede considerar un logro o no. Nuestro propio punto de vista sobre un movimiento puede afectar notablemente si consideramos un evento concreto como un logro o no (por ejemplo, derechos iguales para personas LGBTIQ, liberación queer o acabar con 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 tenga un conocimiento del concepto de las ocho fases según el PAM, sus características más importantes y los 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 más fácil es buscar dónde 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 la formación de nuevos grupos dentro del movimiento, y por eso es bastante distinta. Los dinamizadores pueden ayudar al grupo empleando algunas preguntas como guías, basadas en las características distintas de las fases. Según mi propia experiencia, los participantes de movimientos que se encuentran entre las fases dos y tres muchas veces tienen una ilusión e identifican su movimiento en las fases cuatro o seis. Es el papel de los dinamizadores cuestionar a los participantes si es el caso, para que no se establezca 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 el inicio de la fase dos o de la fase tres – se mezclan un poco, y es posible que haya características de las dos al mismo tiempo.

Un debate sobre en qué fase se encuentra el movimiento nos puede ofrecer una imagen importantes del movimiento en relación a sus logros y obstáculos.

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

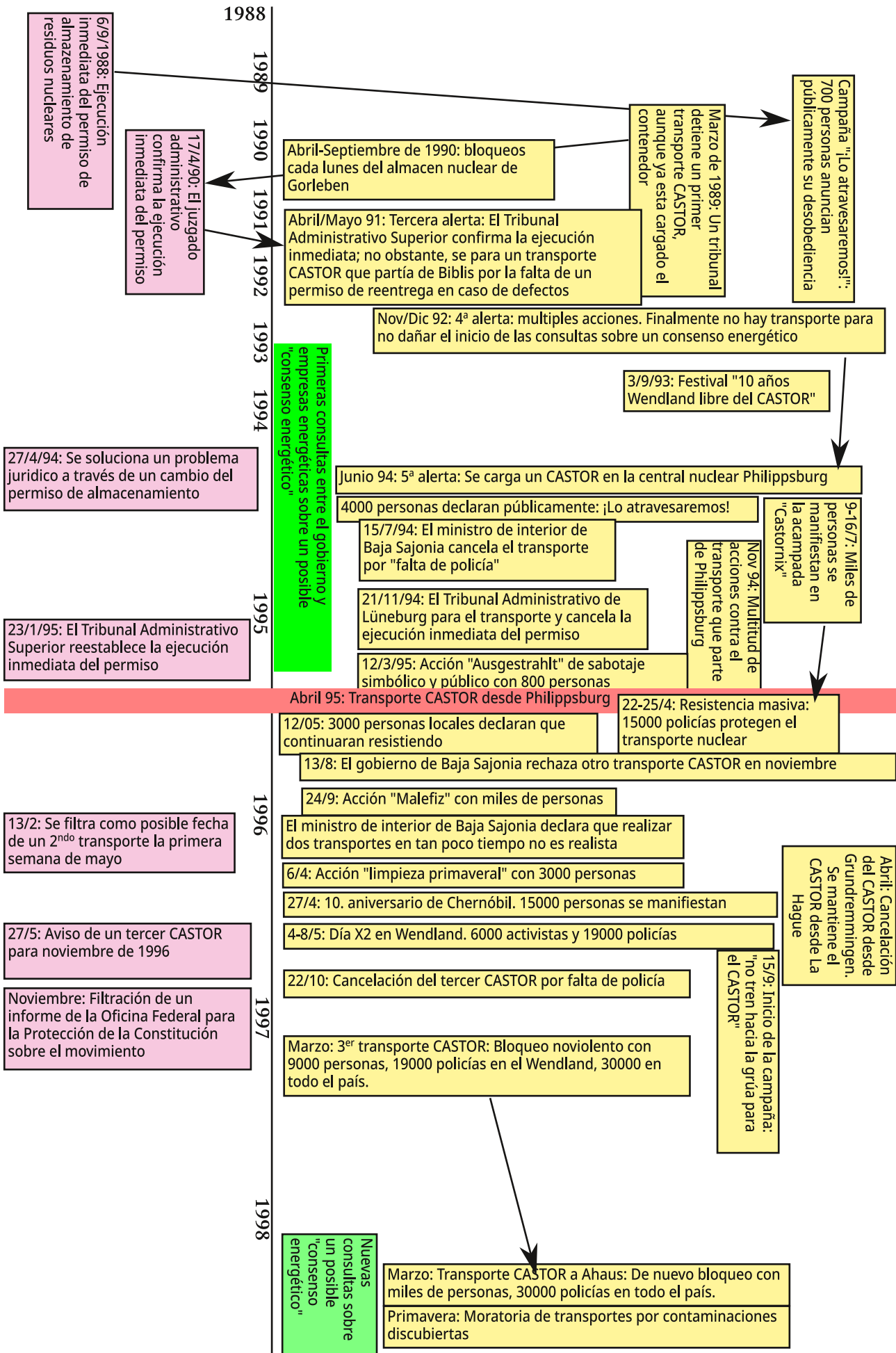
Un paso adicional es identificar el papel de los cuatro roles de activistas en las distintas fases del movimiento. Requiere que los participantes ya se hayan familiarizado con los cuatro roles.

## **Uso avanzado de la biografía del movimiento**

La biografía del movimiento es muy valiosa por sí misma, porque la re-creación colectiva de la historia y de los logros de un movimiento es un ejercicio de empoderamiento.

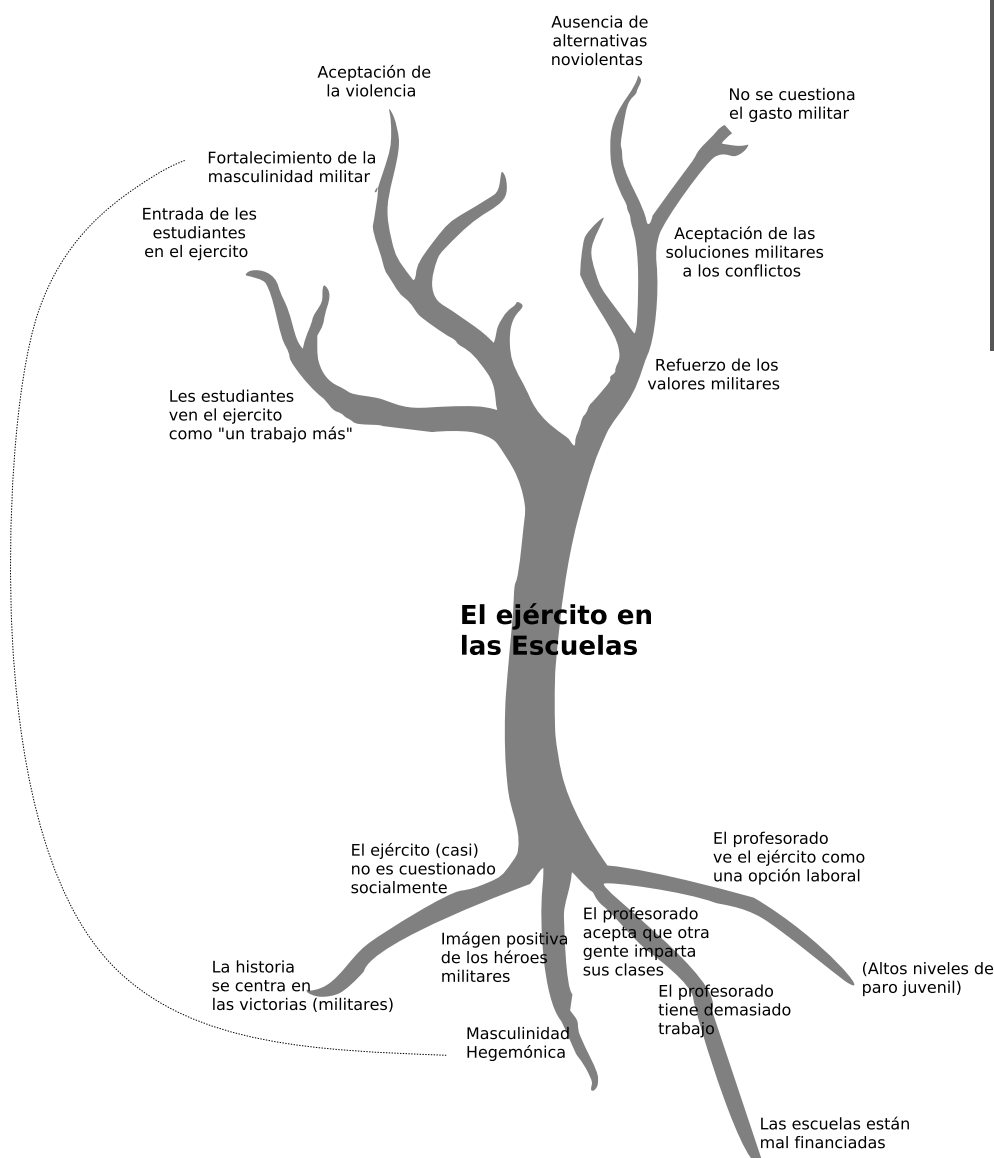
No obstante, también es posible utilizarla en el proceso de desarrollo de estrategias. Cada fase del movimiento requiere distintos objetivos estratégicos, y un entendimiento de esos objetivos estratégicos es importante para el desarrollo de estrategias eficientes y de campañas.

*Adaptado de:* Bill Moyer: The MAP Trainers' Manual. Social Movement Empowerment Project, San Francisco, April 1993



Ejemplo: Biografía del movimiento anti CASTOR en Alemania, 1987-1998

# El árbol del problema



## Dinamización:

Se dibuja el tronco de un árbol (que representara el problema). Durante la dinámica se añadirán las raíces (las causas) y las ramas y frutos (las consecuencias) del árbol.

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

### 1. Analizar un problema

- Empieza con una lluvia de ideas que recoja los problemas que piensas que son relevantes y la relación entre ellos. Puedes hacerlo muy abierto, si todavía no sabes sobre qué problema el grupo quiere trabajar, o más específico, empezando con un problema más general (militarismo, reclutamiento militar, patriarcado, energía nuclear ...)
- Toma una decisión sobre qué problemas quieres analizar. Este problema se escribe en el tronco del árbol.
- Identifica problemas relacionados y escríbelos en papeletas.

## PASOS

- II - ANÁLISIS
- III - META
- IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN  
AMBIENTES SOCIALES

### 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

### Fuentes:

War Resisters' International: Handbook for Nonviolent Campaigns

<https://www.nonviolence.wri-irg.org/es/node/40549>

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](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

- Establece una jerarquía de causas y consecuencias:
  - Las causas directas del problema que estás analizando son las raíces del árbol, así que dibuja las raíces y escribe cada una de las causas en las raíces. Si hay dos o más causas que en combinación generan nuestro problema, se dibujan varias raíces que se unen, y escribe cada causa en cada una de esas raíces.
  - Los problemas que son consecuencia directa de la cuestión que estás 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.
- Contempla el árbol, observa las relaciones entre causas y consecuencias. Algunos problemas podrían ser al mismo tiempo causas y consecuencias creando una relación circular que mantiene y fortalece el problema. Es importante que atendáis estas recurrencias.

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, si es necesario.

## 2. Uso del árbol del problema para identificar un objetivo

Para utilizar el árbol del problema en 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 es “*Los institutos invitan al ejercito*”, se puede reformular esta frase como “*Los institutos rechazan al ejercito el acceso*” (posiblemente suena raro como frase positiva porque suena negativa, pero se basa en valores positivos – el pacifismo).

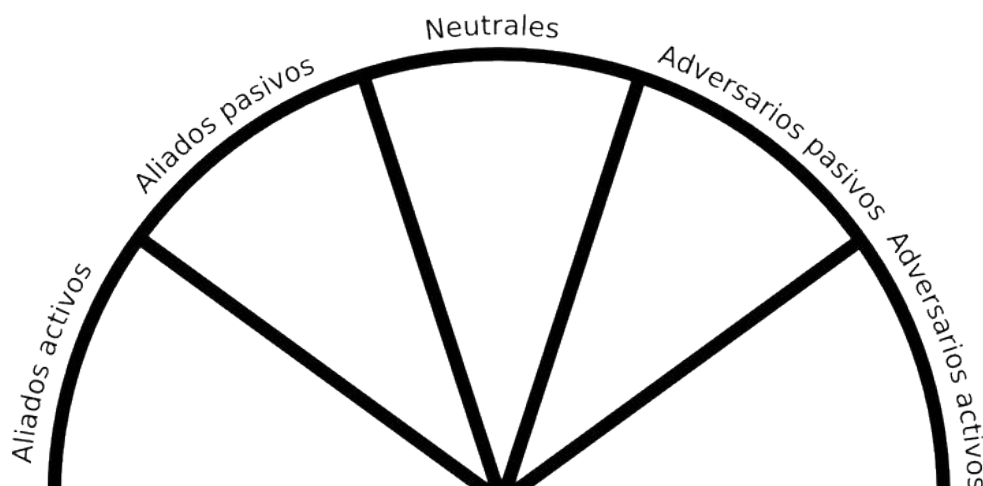
Ahora, partiendo del árbol del primer paso, se realizan los siguientes cambios:

- 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 también funcionan como relaciones entre medidas y objetivos porque no siempre es así. Haz los ajustes de las relaciones que sean necesarios.
- Revisa el árbol del problema. Si resulta necesario:
  - reformula unas frases;
  - añade nuevos objetivos si notas que algo relevante o necesario para lograr un objetivo a un nivel más 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.



## Espectro de alianzas



### Dinamización

Utiliza un papel para explicar la idea de que en la mayoría de las situaciones de cambio social hay una lucha entre aquellos que quieren el cambio y los que no lo quieren. Los que quieren el cambio se pueden representar a un lado del papel (por ejemplo, a la izquierda) y los que no quieren el cambio, en el otro extremo. Explica que las sociedades, ciudades, o estados, habitualmente se conforman por una serie de grupos que se pueden representar con un tipo de espectro que va desde aquellos más cercanos al punto de vista de los defensores del cambio hasta los menos simpatizantes. (Traza una línea horizontal para representar la idea anterior).

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 existen 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.

## PASOS

II - ANÁLISIS  
III - META

## ASPECTOS

AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

20 minutos  
(mínimo)

### Propósito:

- Entender quiénes son nuestros aliados y quiénes nuestros oponentes.
- Ayudar a reconocer que las tácticas se tienen que planificar en relación a si atraen o no a aliados claves 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 les que se oponen a nuestro punto de vista compartan nuestra opinión.
- Invitar a la gente a la fascinante complejidad de diseñar estrategias.

### Fuentes:

Training for Change

[https://www.trainingforchange.org/es/training\\_tools/el-espectro-de-los-aliados/](https://www.trainingforchange.org/es/training_tools/el-espectro-de-los-aliados/)



# Los pilares del poder

## Dinamización:

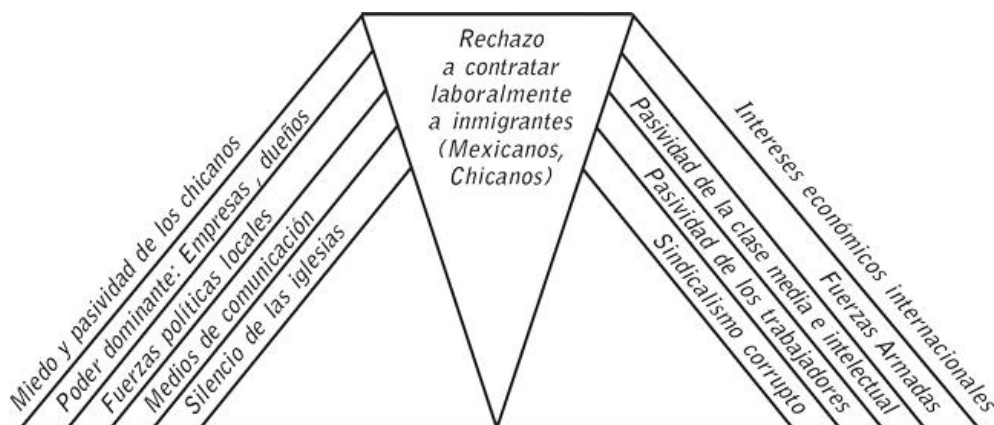
### Describe los pilares:

1. Dibuja un triángulo al revés con los pilares manteniéndolos en 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.



Los pilares de poder aplicados al problema de la contratación de inmigrantes latines en Estados Unidos

## PASOS

- II - ANÁLISIS
- III - META
- IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN  
AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

30 minutos  
(mínimo)

### Propósito:

- 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.

### Fuentes:

Internacional de Resistentes a la Guerra:

<https://www.nonviolence.wri-irg.org/es/recursos/2009/los-pilares-del-poder>



# Los cuatro roles del activismo

## Dinamización

Para preparar 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 marques 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 de un movimiento y no solo 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 nombren características de personas/activistas que conforman un movimiento que han observado. Puedes ofrecer algunos ejemplos del tipo: “promover reformas menores” o “mostrar su indignación” o “educan a la gente”.

Durante la lluvia de ideas, anótalas en papeletas (la idea de una persona por papeleta) y pon cada papeleta en el cuadrante adecuado. A veces es posible que tengas que clarificar qué significa una idea. No importa si las características no cumplen exactamente los cuatro roles – la mayoría de las ideas probablemente encajan más o menos en un cuadrante. Las 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 más tarde. Ideas que encajan con la manera ineficaz de cumplir un rol, colócalas en un extremo del cuadrante, y las ideas eficaces más en el centro.

Cuando ya no aparezcan más 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 algunos aspectos importantes, siempre 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*, nos referimos aquí a los resultados de la lluvia de ideas siempre si es posible y añadimos características importantes, si faltan (escribelas 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 más de un rol a la vez, o se mueven de un rol a otro durante su carrera de activismo. Lo importante para el éxito de un movimiento es entender la necesidad de la presencia de los cuatro roles en su expresión eficaz, con cambios de la relevancia de cada rol según la fase del movimiento.

## PASOS

II - ANÁLISIS

III - META

IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN

ESTRUCTURA Y

PROCESO

AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

30-45 minutos

### 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 sea posible leer a cierta distancia lo escrito
- Rotuladores y bolígrafos

### Propósito:

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

## **Les personas participantes y su(s) rol(es)**

Para cerrar la dinámica, pide que se pongan en pie todas las personas. Asigna a cada una de las cuatro esquinas del aula un rol y pide a las personas que se posicionen donde se sientan más cómodas según los roles que asuman o han asumido. Pide a algunas personas que compartan con el resto qué razones les han llevado a posicionarse en el lugar en el que se encuentran.

## **Evaluación**

Para acabar el debate puede ser útil centrarse en las siguientes preguntas:

- ¿Qué significado tienen esos cuatro roles para nosotros?
- ¿Qué significan para nuestra estrategia?
- ¿Necesitamos cada uno de los cuatro roles dentro de nuestro colectivo?
- ¿Cómo me he movido yo por los cuatro roles durante mi vida como activista?



# Lista de chequeo de credibilidad

Comprender la percepción externa sirve para la planificar mejor las actividades de presión y/o incidencia.

Existen dos variantes de listas de chequeo: por personas externas con liderazgo y por personas aliadas/de la base social del colectivo. Las dos variantes pueden ser muy distintas.

## Dinamización

Según el tamaño del colectivo o del grupo que realiza esta dinámica, se puede crear un solo grupo o trabajar al nivel individual o en grupos pequeños (10-15 personas).

1. Identifica de la manera más concreta posible los actores políticos relevantes para esta evaluación, por ejemplo: consejales, miembros del parlamento, periodistas de la prensa corporativa, las juntas administrativas de los sindicatos, personas con liderazgo en ONG (¿Qué ONG?), organizaciones religiosas, de la sociedad civil, ... El criterio guía sería que estas personas tengan influencia sobre la opinión pública y/o la toma de decisiones en relación con el tema/problema sobre el que se está trabajando. En la variante de la base social, el criterio sería elegir personas/grupos de personas relevantes dentro de la base social/de los colectivos aliados/cercanos. Las siguientes cuatro preguntas ayudarán a clarificar quiénes son sus bases de apoyo:

- ¿A quién sirve su organización directamente?
- ¿Qué rol juegan estas comunidades y personas en su organización y en su incidencia?
- ¿Quién se beneficia de su organización directamente?
- ¿Quién espera su organización que (eventualmente) se beneficie de una incidencia exitosa?

2. Elige los criterios relevantes para el colectivo, posiblemente, por separado para varios grupos de personas identificadas en el paso anterior. Si faltan criterios, podemos añadir algunos a la lista de chequeo.

3. Evalúa cada criterio en relación con tú colectivo desde uno (bajo o pobre) hasta tres (alto o excelente) para cada criterio.

## PASOS

III - META  
IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN  
RECURSOS  
AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

60 minutos

### Materiales:

- Copias de la lista de chequeo (adaptable)
- Rotuladores y bolígrafos

### Propósito:

- Analizar la percepción por parte de personas externas con liderazgo sobre la organización o coalición. Por eso, esta lista de chequeo contiene criterios desde la perspectiva de estas personas (políticos, autoridades, ...), que no tiene porque coincidir con la perspectiva propia sobre lo que realmente es importante de la organización. Por ejemplo, el tamaño en términos de personas asociadas formalmente podría ser un criterio importante desde una perspectiva externa para evaluar la importancia de una organización, aunque desde una perspectiva interna parece poco relevante.

## Lista de chequeo sobre la Credibilidad frente a la Política Oficial

Cantidad de miembros:	Contactos con partidos políticos:
Estatus de miembros (por ejemplo: estatus profesional):	Contactos con entidades corporativas y/u otras entidades poderosas:
Prestación de servicios de calidad:	Calidad de la información (investigación / publicaciones / jornadas):
Vínculos con los grupos o con la(s) comunidad(es) involucrada(s)/afectada(s):	Expertaje teórico y práctico reconocido en el campo específico relevante:
Tamaño y estatus del grupo involucrado:	Edad de la organización:
Mecanismos internos de rendición de cuentas:	Tamaño de la organización:
Vínculos con agencias donantes:	Recursos económicos de la organización:
Vínculos con organizaciones afiliadas o de apoyo:	Eficiencia de la organización:
Estatus de las personas con liderazgo formal dentro de la organización:	Transparencia financiera de la organización:
Percepción sobre la integridad del equipo y su competencia:	Estatus legal de la organización:
Percepción sobre la integridad y competencia de las personas con liderazgo y les 'funcionaries':	Percepción sobre la independencia de la organización:
Vínculos/contactos con las autoridades/el gobierno	Nivel de la exposición positiva con los medios de comunicación:
- Ejecutivo:	Nivel del reconocimiento público de la organización:
- Legislativo/Parlamento:	Temas controvertidos *):
- Agencias/Ministerios:	(3 para evitar la controversia, 0 para estar vinculado con controvertidos)
- Judicial:	
- Órganos represivos (policía/ejército):	
- Funcionaries locales/Consejos municipales:	<b>TOTAL:</b>

\*) Los temas controvertidos varían según la cultura y el contexto. Son temas política y socialmente sensibles que generan controversias fuertes y conflictos políticos. Por ejemplo, el trabajo con poblaciones marginadas (lgbtiq, migrantes) podría ser vista como controvertido. Temas que cuestionan las relaciones de poder o valores patriarcales casi siempre son controvertidos. En la mayoría de los casos el trabajo sobre temas controvertidos no esta bien visto por los poderosos, y requiere una especial sensibilidad para mantener una imagen "limpia" e independiente. No obstante, muchas veces no es posible evadir el conflicto. Al revés: la controversia podría ser la mejor formar para conseguir atención al problema y para generar un debate social y político.

## Lista de chequeo sobre la Credibilidad frente a la Base de Apoyo

Frecuencia de contacto directo con la base de apoyo:	___
Reconocimiento organizacional de la base de apoyo:	___
Igualdad y reciprocidad de asociación:	___
Profundidad de conocimiento del equipo acerca de las jerarquías sociales y los problemas que enfrenta su base de apoyo:	___
Seguimiento (por ejemplo: cumplimiento de promesas):	___
Flujo de información en dos vías:	___
Toma de decisiones conjunta:	___
Nivel de credibilidad y respeto:	___
Conexiones personales:	___
<b>TOTAL:</b>	___

### Evaluación:

- ¿Cómo podemos mejorar la valoración de nuestro colectivo en los aspectos con baja valoración?
- ¿La baja valoración es inevitable por el trabajo que estamos haciendo, o es un resultado inesperado?
- ¿Cómo podemos mantener y mejorar que nuestras bases de apoyo esten más involucradas?
- ¿Cómo podemos prevenir que quienes nos apoyan al nivel de las bases queden en una situación de riesgo por represalias políticas?

### Adaptado de

- *Organizing for Social Change: A Manual for Activists (Organizándose para el Cambio Social: Un Manual para Activistas)* por Bobo, Kendall, y Max. Midwest Academy (Academia del Medio Oeste), Imprenta Seven Locks , 1991.
- *Advocacy Sourcebook (Libro de Recursos para la Incidencia)* por Valerie Miller y Jane Covey, Institute for Development Research (Instituto para la Investigación del Desarrollo), Boston, 1997.
- 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



## Imagínate el futuro

### Dinamización:

Esta dinámica se basa en una dinámica de Elise Boulding llamada “imagínate un mundo sin armas”, en que les participantes se preguntaban en qué consistiría un mundo sin armas dentro treinta años. Si utilizas la dinámica para desarrollar una visión necesitarás más tiempo, y también te sugiero que empieces con alguna dinámica para definir vuestra visión.

No obstante, esta dinámica también se puede utilizar para desarrollar la meta de una campaña concreta desde una visión o para establecer los objetivos que sirven para el desarrollo de una estrategia. La distinción más importante entre ambos radica en el período 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 pocos años o meses.

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

#### META / VISION

(Año XX)

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

Trabajamos desde el futuro, desde el año de la realización de la visión o de la meta y damos un paso atrás al 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 tengamos una imagen completa, puede ser útil que prioricemos los cambios que debemos conseguir. Podemos utilizar la siguiente tabla para establecer prioridades.

Los cambios que nos resulten irrelevantes los quitaremos del papel, ya que no contribuirán al éxito de la campaña o de nuestra visión.

Además, es posible añadir aquellos cambios que pongan en riesgo el éxito de la campaña o nuestra visión. Esto sirve para que nos concienciamos sobre las amenazas y riesgos de nuestra estrategia.

## PASOS

### IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

### PROBLEMA Y SOLUCIÓN AMBIENTES SOCIALES

#### Duración:

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.

<b>Priorizar cambios</b>				
<b>Para lograr nuestra meta este cambio es ...</b>				
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
... suficiente (para lograr el 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)

Tras esto damos otro paso atrás desde nuestra meta (en el futuro), y nos acercamos más al presente. Observamos los cambios relevantes y nos imaginamos cuales son necesarios para estos cambios. De nuevo, evaluamos los cambios, y repetimos estos pasos hasta que alcancemos nuestro presente.

**Cambio 3****Cambio 4****Cambio 5****Cambio 6****(Año XX – 2Z)****(Año XX – 3Z)****(Año XX – 2Y)****(Año XX – 2Z)****HOY**

Al fin, tenemos como resultado unas cadenas entrelazadas de cambios que nos sirven como ideas para establecer nuestros objetivos. En nuestra campaña, posiblemente nos centraremos solo en una o dos cadenas de cambios, por ejemplo, porque sabemos que otras organizaciones están trabajando en otras cadenas.

Si empezamos desde nuestra visión, uno de los cambios más cercanos al presente nos puede servir como meta cruda 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*







# Del problema al tema

## Dinamización:

1. Discuta y adapte los criterios en la lista de chequeo. Asegúrese que todes en el colectivo tienen la misma comprensión de cada criterio. Tome un criterio a la vez, discuta su significado para el colectivo y decida si es importante. Al final distribuya las definiciones que aparecen abajo, anotándolas, y haga los cambios que el grupo haya acordado.
2. Asegúrese de que todes las personas participantes entienden los temas que el colectivo está comparando. Revise rápidamente los análisis previos de causas, consecuencias y soluciones (según las dinámicas aplicadas) antes de aplicar la lista de chequeo. En muchos casos, los criterios que tienen que ver con la forma en la que se lleva a cabo la estrategia pueden ser prematuras en esta etapa de la planificación.
3. Usando el cuadro “Lista de chequeo para seleccionar un tema” aborde cada uno de los criterios para cada tema. Dibuje una X si el tema encaja con el criterio. Luego dibuje una X para cada tema, verifique que tema tiene más X. Haga una clasificación de sus temas numerándolos del 1 en adelante y basándose según la forma en la que encajan los criterios, siendo el número 1 el rango más alto.

## Criterios para hacer una clasificación de los temas

Los siguientes criterios son una propuesta, y es importante clarificar y adaptar los criterios al contexto del colectivo (paso 1 de la dinámica).

La solución de un tema debe:

### *Traducirse en una mejora real en la vida de las personas.*

Ver y sentir el cambio concreto es usualmente la mejor motivación para que las personas continúen participando. Además, los cambios visibles dan credibilidad al colectivo para su futura acción. Y, sobre todo, ya hay muchas personas marginadas, que no tienen sus necesidades básicas satisfechas. En este contexto, una mejora real en la vida diaria de las personas es un signo de victoria de una lucha desde la base.

Hablar de una “mejora real” no implica aceptar los deseos no reflexionados de la gente (la vuelta al Estado del Bienestar), sino tomar en serio sus necesidades.

Las mejoras reales podrían incluir: mejora de vivienda, más maestres y libros de texto para la escuela del barrio, refugios para personas maltratadas (mujeres, jóvenes LGBTIQ), proyectos de economía alternativa que proporcionen un sustento real a personas anteriormente excluides.

Ejemplos de cambios que no son inmediatamente visibles en la vida diaria de las personas podrían incluir reformas legales, medidas de concienciación sobre formas de discriminación queer/trans\* o racista, etc.

### *Dar a las personas un sentido de su propio poder.*

¿Involucra la solución a personas ordinarias, particularmente aquellas afectadas por el problema, en el esfuerzo del trabajo político? Les personas

## PASOS

III - META  
IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN  
AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

120-180 minutos

### Materiales:

- Rotafolio y rotuladores

### Propósito:

- Definir el criterio del grupo para elegir un tema
- Aplicar un conjunto de criterios para la selección de un tema
- Evaluar y explorar las opciones estratégicas

necesitan saber y sentir que son claves para el esfuerzo organizativo; que no solo son las personas expertes en unas ONG quienes dirigen la escena. Dar a las personas un sentido de su propio poder requiere una cuidadosa construcción de base de apoyo a través de la planificación estratégica y del análisis, de reuniones comunitarias, de escucha y toma de decisiones, etc.

Un éxito, como resultado del trabajo de unas personas expertes no proporciona el sentido del poder que resulta de un éxito de una lucha colectiva. Los “atajos” se pueden volver en contra de la construcción de una base real de apoyo.

### ***Ser ampliamente sentido.***

El número de personas que se preocupan o que son afectadas por un tema, es un buen motivo para elegirlo. El número de personas afectadas es una fuente importante de poder para la estrategia. Los poderosos pueden más fácilmente desistir de un tema cuando este es solo sentido por un pequeño número de personas.

### ***Ser profundamente sentido.***

Para involucrarse, las personas deben sentir fuertemente la necesidad de una solución. El enojo, la frustración y otras emociones son motivadoras para la acción.

### ***Construir organización duradera y alianzas.***

El tema debe llevar por sí mismo a la construcción de redes y organización. Debe brindar oportunidades para fortalecer colectivos de base y construir vínculos entre varios colectivos, creando bases para la acción futura.

### ***Crear oportunidades para mujeres y personas marginadas para que se involucren en política.***

Un “buen” tema presenta oportunidades para personas con menos exposición pública y política para involucrarse y participar en la toma de decisiones sobre la estrategia y las acciones. Muchas veces, mujeres, personas de identidades de género marginadas (trans\*, queer), inmigrantes, personas con poca educación formal, son las personas más afectadas, pero participan poco en la lucha social. Ofrecer oportunidades para que las más marginadas tomen papeles de liderazgo debe formar parte de un buen tema.

### ***Desarrollar nuevos liderazgos.***

Un tema que ofrezca oportunidades para que emerjan nuevos liderazgos, personas que asuman el papel de oradoras, coordinadoras y planificadoras construye una comunidad empoderada y activa. A menudo, los temas técnicos y complicados no conducen por sí mismos al desarrollo de nuevos liderazgos.

### ***Promover la conciencia y el respeto por los derechos.***

¿Es el tema comprendido como un derecho? ¿Puede el éxito ampliar lo que se entiende como un derecho? Muchas veces, el éxito es más fácil y el tema más aceptado si se expresa como una falta de justicia (social, medioambiental), que es considerada fundamental para la dignidad humana.

Es derecho de cada persona tener una voz en las decisiones que le afectan, tener un acceso equitativo a la educación y a las oportunidades de trabajo, etc. Muchos de los derechos no son siempre reconocidos y pueden ser difíciles de reforzar. Algunas personas pueden no conocer la existencia de ciertos derechos.

***Presentar una solución política clara.***

Para un buen tema es importante que la solución tenga un vínculo claro con la política y con la toma de decisiones, tanto políticas como económicas. Es decir, hace falta identificar “responsables” e intereses que impiden una solución.

Si el tema es mejor solucionado a través de la provisión de servicios o de la toma de conciencia, no es el mejor tema para una campaña.

***Tener un objetivo claro y un cronograma.***

El objetivo es el eje central de la campaña. Es importante hacer visible quién debe tomar qué decisiones para el éxito, y “personalizar” la toma de decisiones que pueda ayudar a hacer que un sistema abstracto parezca más susceptible de ser cambiado por personas comunes.

Además, un cronograma definitivo ayuda a establecer fechas claves que permitan a las personas concretar pequeños pasos de progreso.

***Vincular preocupaciones locales a temas globales.***

Aunque la política es local (y más accesible a este nivel), progresivamente muchas de las causas y soluciones a los temas involucran decisiones globales. Éstas incluyen, por ejemplo, frenar al cambio climático, las políticas de (libre) comercio o políticas migratorias. Vincular las preocupaciones locales a la organización global puede ser políticamente empoderador, pero la comunicación y la coordinación de varios niveles puede también ser un reto para las personas organizadores.

***Ofrecer oportunidades para construir/fortalecer la base económica organizativa.***

No se puede hacer mucho sin una base económica estable. También construir redes y organizaciones necesita recursos económicos. Estos recursos pueden venir de donantes (fundaciones) internacionales o nacionales, o de personas que apoyen en el ámbito local. Construir el apoyo económico local es importante no solamente porque fondos internacionales pueden a veces desacreditar a la organización política local, además es poco probable que van a estar disponibles al largo plazo. Si un tema ofrece oportunidades para construir una base de apoyo económico local, esto no solamente demuestra que tal apoyo, además fortalece una organización independiente y potente.

***Permitir desarrollar más adelante su visión y su misión.***

No se debe elegir un tema que aparte el colectivo de su visión de trabajo y de sus valores básicos. El éxito depende de un esfuerzo enorme de las organizaciones, por lo que es especialmente importante que este esfuerzo contribuye a la misión y visión del colectivo. Es fácil dejarse seducir por un tema emocionante y por fondos disponibles.

***Ser alcanzable.***

El éxito es la mejor motivación para la participación al largo plazo. El fracaso puede desanimar a las personas. Pero la victoria no debe ser definida únicamente en términos de las ganancias políticas. Tanto con éxito como sin él, en relación con el objetivo principal, la construcción de organizaciones o la movilización de la opinión pública también son éxitos importantes. Es importante que las victorias sean ampliamente definidas y establecidas en términos modestos, paso por paso. Entonces, las personas podrán celebrar sus logros a lo largo del camino.

Lista de chequeo para seleccionar un tema		
Crterios	Tema no. 1	Tema no. 2
¿Se traduce en una mejora real en la vida de les personas?		
¿Da a les personas un sentido de su propio poder?		
¿Es sentido ampliamente?		
¿Es sentido profundamente?		
¿Construye organización y alianzas duraderas?		
¿Provee de oportunidades para las mujeres y personas marginadas para involucrarse en política?		
¿Desarrolla nuevos liderazgos?		
¿Promueve la toma de conciencia y el respeto por los derechos?		
¿Presenta una solución política clara?		
¿Presenta un objetivo y límites de tiempo claros?		
¿Vincula las preocupaciones locales a temas globales?		
¿Provee de oportunidades para fortalecer la base económica del colectivo?		
¿Le permite ampliar su visión y su misión?		
¿Es alcanzable?		

*Fuente:*

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

# Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO)

## Conceptos:

Antes de empezar, es importante explicar de forma clara la dinámica. El DAFO (a veces también llamado FODA) utiliza una matriz que separa la parte interna de evaluación organizacional de fuerzas y debilidades de la parte externa de oportunidades y amenazas.

## Diagnóstico de la Situación actual

### Análisis Interno

#### DEBILIDAD

*Aspecto negativo de una situación interna y actual*

#### FORTALEZA

*Aspecto positivo de una situación interna y actual*

### Análisis Externo

#### AMENAZA

*Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura*

#### OPORTUNIDAD

*Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura*

## PASOS

II - ANÁLISIS  
III - META  
IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN  
ESTRUCTURA Y PROCESO  
RECURSOS  
AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

60-120 minutos

### Materiales:

- Rotafolio y rotuladores

### Propósito:

- Evaluar los factores externos (amenazas, oportunidades) e internos (debilidades y fortalezas) que podrían obstaculizar o facilitar la estrategia del colectivo
- Definir metas, objetivos y actividades

## 1. Interno: Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades se refieren a la dimensión interna del colectivo, tanto en referencia a recursos (económicos y humanos), tiempo, habilidades, experiencias, saberes, contactos...

Las siguientes preguntas pueden servir como guía para la evaluación de las fortalezas y debilidades del colectivo/de la organización:

- ¿Qué es lo que mejor que hace el colectivo? ¿Qué líneas de trabajo son efectivas y consideramos fuertes?
- ¿Cuáles son las capacidades claves de las personas involucradas, de personas que asumen liderazgos, y de aliadas?
- ¿Qué problemas internos existen en opinión del colectivo o de aliadas? ¿Qué aspectos del trabajo hace falta mejorar?
- ¿Qué hace falta?



En la evaluación de las capacidades internas es útil pensar acerca de las áreas siguientes:

**Liderazgos:** ¿Existe una buena coordinación entre personas que asumen liderazgos? ¿Se comunican abiertamente? ¿Son claros y transparentes los mecanismos de toma de decisiones? ¿Les personas que asumen liderazgos respondes a los problemas de la asamblea o de las activistas del colectivo? ¿Son representativos de la diversidad del colectivo o en las comunidades con las que trabajan?

**Habilidades técnicas:** ¿Cuál es la capacidad técnica de les personas activas y es ésta suficiente para suplir las necesidades? ¿Están les personas activas capacitadas para hacer su trabajo? ¿Busca el colectivo ayuda externa cuando la necesita?

**Fondos y otros recursos materiales:** ¿Cuenta el colectivo con suficientes fondos, personas activas y otros recursos para llevar a cabo las actividades previstas? ¿Utiliza los recursos de forma eficiente? ¿Existe la percepción que el dinero es el único recurso importante?

**Claridad de propósitos:** ¿Están claros los propósitos y las actividades del colectivo para todas las personas involucradas? ¿Están escritas la visión, la misión, las metas, y los objetivos del colectivo? ¿Existen mecanismos para monitorear la implementación de actividades y para ajustarlas a nuevos desarrollos?

**Compromiso y participación:** ¿Todas las personas activas se preocupan de los resultados del trabajo del colectivo? ¿Se desarrollan los planes de manera conjunta o son elaborados de forma jerárquica?

**Organización y operaciones:** ¿Existe una adecuada planificación, evaluación y diseño de líneas de trabajo? ¿Están las tareas distribuidas de forma justa? ¿Conoce cada quien sus responsabilidades? ¿Facilita la estructura del colectivo este trabajo? ¿Tiene el colectivo buenas relaciones con otros colectivos?

**Relaciones interpersonales:** ¿Se llevan bien les personas activas entre sí? ¿Cómo se manejan los conflictos? ¿Existen acuerdos sobre los procedimientos de toma de decisiones? ¿Existen obstáculos ocultos para el desarrollo personal dentro del colectivo? ¿Se siente cada persona libre para expresar sus preocupaciones? ¿Se sienten con confianza de que serán tomados en serio? ¿Se respetan las diferencias de opinión?

**Relación con la comunidad afectada:** ¿Tiene el colectivo claramente definido la comunidad en la que está trabajando? Tiene la comunidad afectada algo que decir sobre las actividades del colectivo?

## 2. Externo: Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas son externas al colectivo, y pueden estar relacionadas con:

- el tema sobre que el colectivo trabaja
- la disponibilidad de recursos para el trabajo
- el espacio político en el que está trabajando el colectivo
- aliades y adversaries

**El tema:** ¿Están trabajando otros colectivos sobre el mismo tema? ¿Existen similitudes en la forma en la que el colectivo y otros colectivos definen el tema y su trabajo? ¿Diferencias? ¿Existen fuerzas que evitarían que el colectivo resolviera en algún momento este problema? ¿El tema es muy controvertido?

**Disponibilidad de recursos:** ¿Existen apoyos económicos (subvenciones, donaciones) para este tipo de actividades? ¿Existen servicios técnicos disponibles que puedan ayudar en lo que se quiere hacer? ¿Están compitiendo otras organizaciones por los mismos recursos?

**El espacio político:** ¿Las autoridades ven el éxito del colectivo como amenaza? ¿Provocarían algunas de las acciones planificadas una fuerte oposición o represalias? ¿Existe cualquier riesgo de acción represiva en respuesta a lo que el colectivo está planificando? Si el colectivo ha sido invitado para formar parte de un proceso político, ¿qué necesitaría hacer para que se le tome en serio? ¿Cómo evaluará el impacto potencial? ¿Cómo mantendrá la independencia y la perspectiva crítica mientras colabora? ¿Existen tendencias u otras fuerzas sociales, políticas, económicas o culturales que puedan afectar su éxito potencial?

**Aliades y adversaries:** ¿Existen otros grupos de personas que puedan amenazar o apoyar lo que el colectivo está haciendo? ¿Qué tan poderosos son sus aliades? ¿Que tan poderosos son los adversaries? ¿Qué puedan hacer para evitar el éxito del colectivo? ¿Qué puede hacer el colectivo en respuesta a esto?

## Dinamización:

Tras una aclaración de los conceptos utilizados en el DAFO, empiece con el análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas):

1. En forma de una lluvia de ideas, identifica las fuerzas externas que tendrán impacto en la estrategia del colectivo, incluyendo:

- Grupos y estructuras relevantes para el tema
- Organizaciones que son fuentes de recursos. Recuerde que los recursos pueden ser financieros, técnicos, humanos, políticos, etc.
- Tendencias y grupos que tienen influencia en el espacio político en el que trabaja el colectivo. Incluya fuerzas culturales, ideológicas y religiosas, tanto en el terreno público como en el privado.
- Otros grupos o fuerzas que afectan la estrategia.

Incluya tanto las fuerzas positivas como las negativas.

Organice las fuerzas que aparezcan en una matriz como esta:

Fuerzas Externas que Afectan:			
Tema	Recursos	Espacio político	Otros

2. Marca las fuerzas que son amenazas con una 'A' y aquellas que representan oportunidades con una 'O'. Algunas veces, el grupo puede ver una fuerza particular como amenaza o como una oportunidad. En tales casos, marque ambas.

3. Prioriza las dos o tres oportunidades más importantes y las dos o tres amenazas más importantes. Marque éstas con '++'. Continúa con priorizar las dos o tres siguientes oportunidades y amenazas, marcándolas con '+'.

### Factores internos

4. De nuevo en forma de lluvia de ideas identifica las fortalezas y debilidades del colectivo. Utiliza una matriz como la siguiente:

<b>Fortalezas</b>	¿Hasta qué punto es importante para la estrategia?
<b>Debilidades</b>	¿Hasta qué punto es importante para la estrategia?

5. Marque las fortalezas y debilidades con '++' o '+' para definir qué tan importante es cada fortaleza y debilidad para la estrategia.

### Discusión:

Para cerrar la dinámica, las siguientes preguntas pueden servir para guiar el debate:

- ¿Cómo podemos construir sobre nuestras fortalezas para avanzar nuestra estrategia?
- ¿Qué debe ser incluido en nuestra estrategia para minimizar nuestras debilidades?
- ¿Qué debe ser incluido en nuestra estrategia para aprovechar completamente las oportunidades?
- ¿Qué debemos hacer para reducir el impacto de las amenazas?

*Fuente:*

NovAct: Manual para las formaciones en NoViolencia y Transformación Social, Barcelona, 2013

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

# Análisis de correlación de fuerzas

## Dinamización

Antes de empezar, explique la tarea y pregunte en forma de lluvia de ideas breve para qué es importante un análisis de correlación de fuerzas. No hace falta debatir las respuestas – esta parte solo sirve como calentamiento y para tomar consciencia de la importancia de este trabajo.

Posibles respuestas son:

- Necesitamos saber quiénes son nuestros aliados y quienes son nuestros adversarios, y además, qué actores importantes todavía no se han posicionados. Necesitamos saber cuánto poder tiene cada actor.
- Esta dinámica nos puede servir para conocer mejor las controversias relacionadas con nuestro tema y para prepararnos mejor para la gestión del conflicto.
- Este análisis nos ayuda a planificar mejor nuestra estrategia en relación con nuestros aliados y adversarios, así como para reflexionar sobre nuestro mensaje (el “framing”).

Para empezar, utiliza una hoja grande de rotafolio y divídela en tres columnas. Escribe las metas a corto plazo, las metas y objetivos a largo plazo en una hoja.

Las tres columnas son:

- el aspecto económico
- el aspecto político
- el aspecto ideológico y cultural

El grupo rellena en forma de lluvia de ideas con debate (y/o con referencia a los resultados de las dinámicas anteriores – si existen estos resultados, mejor tenerlos a mano, mejor exponerlos en una hoja de papel grande en una pared) cada una de las tres columnas con “fuerzas” (es decir: actores concretos) que están a favor de las metas del grupo, en contra o de las que el grupo no conoce o no se han posicionado o se han mantenido neutrales. Es recomendable utilizar colores distintos para “a favor”, “en contra”, “neutral/no sabemos”.

## PASOS

III - META  
IV - ESTRATEGIA

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN  
AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

3 horas o más

### Materiales:

- Rotafolio y rotuladores

### Propósito:

- Identificar las fuerzas externas en el terreno político, económico e ideológico y cultural que tendrán impacto en la estrategia.
- Antes de hacer esta dinámica es necesario emplear una de las dinámicas del análisis de los ambientes externos, como el DAFO o el espectro de alianzas. Estas fuerzas varían dependiente del tema y de la(s) estrategia(s) empleadas.
- El análisis de correlación de fuerzas es especialmente útil para preparar negociaciones con autoridades y/o adversarios, pero sirve generalmente para prepararse para el conflicto con los adversarios.

<b>Metas de corto plazo:</b>		
<b>Metas y objetivos de largo plazo:</b>		
<i>Aspecto económico</i>	<i>Aspecto político</i>	<i>Aspecto ideológico/cultural</i>
<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades corporativas (por ejemplo empresas de minería, de la salud privada, del turismo de masa)</li> <li>• Cámara de comercio (local, provincia, Comunidad Autónoma, Estatal)</li> <li>• Asociaciones de negocios (Asociación de hostelería, de minería, etc)</li> <li>• Ejecutivos empresariales con liderazgo</li> <li>• Instituciones financieras (bancos, fondos de inversión, fondos de pensiones, el Banco Central Europeo, Banco Mundial, ...)</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno (estatal, Comunidad Autónoma, local). Puede ser útil especificar los ministerios relevantes (no siempre todos tienen la misma posición)</li> <li>• Parlamentarias</li> <li>• Partidos políticos</li> <li>• Sindicatos</li> <li>• ONG y otras organizaciones de la sociedad civil con influencia</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• las Iglesias/religiones y/o asociaciones cercanas a la(s) iglesia(s)</li> <li>• Ejes transversales/modas /discursos y mitos (multiculturalismo, feminismo, consumismo, el mito del crecimiento infinito)</li> <li>• Movimientos sociales basados en valores (incluso en contra, por ejemplo, el movimiento feminista, LGBTIQ, el movimiento conservador-cristiano, ...)</li> <li>• Instituciones educativas</li> <li>• Los medios de comunicación</li> <li>• ...</li> </ul>

Si salen muchos actores, puede ser útil priorizar los actores más importantes. Para cada actor, haz un nuevo cuadro para anotar sus intereses de corto y largo plazo en relación con el tema/problema. Hecho esto, prepara una nueva hoja de rotafolio:

<b>Fuerzas</b>	<b>Fuerzas a favor</b>	<b>Fuerzas no comprometidas</b>	<b>Fuerzas en contra</b>
<b>Aspectos</b>			
<b>Ideológico/cultural</b>			
<b>Político</b>			
<b>Económico</b>			

Basado en el trabajo anterior, en la columna de “Fuerzas a favor” incluye fuerzas aliadas a corto plazo, según el aspecto relevante. En la segunda columna, incluye las fuerzas no comprometidas/neutrales. Si dentro de estos hay algunos que se podría convencer a comprometerse márcalas con un color diferente. En la última columna incluye las fuerzas en contra.

Marca cualquier fuerza que requiera una mayor investigación para aclarar su posición.

Para concluir, debate el balance de fuerzas en cada aspecto. El balance es a favor o en contra, y por qué. ¿Cómo esto afecta nuestra posibilidad de éxito?

¿Cómo cambiaría el balance si pudiésemos convencer a algunas fuerzas aun no comprometidas a cambiar su posición?

### **Recomendaciones/comentarios para la dinamización**

- El debate sobre que actores/fuerzas incluir en que columna puede ser simple, o se puede complicar un poco. En cualquier caso, este debate sirve para un mejor análisis y conocimiento de las fuerzas relevantes. Es aconsejable incluir resultados de trabajos previos del grupo, si los hay y no empezar desde cero.
- Una fuerza puede estar a favor en un aspecto y en contra, o no comprometido, en otro (por eso es importante separar por los tres aspectos). Por ejemplo, si trabajamos sobre el decrecimiento y la transición hacia una sociedad más justa y más sostenible, unos sindicatos podrían no estar comprometidos en el aspecto ideológico, pero podrían ser una fuerza en contra en el aspecto económico (y probablemente hay que diferenciar entre distintos sindicatos).
- En la columna de las fuerzas no comprometidas, se pueden encontrar grupos que parezcan amigables, pero que en su práctica no apoyen en realidad el tema/problema.
- Puede que en unas fuerzas exista una diferencia entre las metas a corto y largo plazo, es decir, puede que estén a favor de las metas a corto plazo, pero en contra de las metas a largo plazo. Por ejemplo, existen asociaciones de empresas de turismo a favor de un “turismo sostenible”, que posiblemente estarían a favor de limitar el turismo de masas y el impacto ecosocial del turismo. No obstante, no necesariamente apoyaran un decrecimiento económico y una sociedad resiliente al largo plazo.
- En muchos casos, puede ser útil diferenciar entre una organización y unas personas concretas dentro de la misma organización. Aunque una organización puede no estar comprometida, para cambiar su posición es útil buscar aliadas dentro de la organización.

*Fuente:*

Brandt, Deborah: *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





# La Estrella de las Tácticas

## Dinamización

La forma de dinamizar la dinámica depende del propósito.

Para evaluar un número limitado de ideas de una(s) acción(es) es necesario que existan ideas de acción más o menos elaboradas. Si todavía no existen, se puede utilizar, por ejemplo, la herramienta de la “lluvia de ideas” para generarlas, y luego jerarquizarlas para reducir el número para la dinámica a 3 o 4 ideas.

Es recomendable dividir a los participantes en grupos pequeños – uno o dos grupos para cada idea. Cada grupo utilizará la estrella de las tácticas para evaluar la idea – y, si es necesario, para añadir detalles que todavía faltan. El grupo dibuja una estrella grande en un papel y rellena sus evaluaciones para cada aspecto. Es recomendable seguir las preguntas de la estrella en el sentido de las agujas del reloj, desde arriba (metas y estrategia) y utilizaremos las preguntas para valorar o refinar el plan de acción mientras avanzamos. Las preguntas están relacionadas con algunos de los siete pasos o de los siete aspectos del organizing.

Este paso necesita entre 30-45 minutos (más, si la idea esta poco desarrollada; menos, si ya hay una idea bastante concreta).

Para la puesta en común, cada grupo presenta su estrella de las tácticas. En el debate se evalúa las ventajas de cada propuesta, y cómo encaja con la estrategia y la meta (si existe). Según los recursos del grupo, se puede decidir si tiene sentido llevar a cabo varias acciones, o si hay que decidir, es decir, eliminar o combinar propuestas.

Si se utiliza la estrella de las tácticas para evaluar una acción ya realizada, se responde a las preguntas guía de cada aspecto de la estrella según los hechos. En un grupo grande también se puede dividir el grupo en grupos más pequeños y cada grupo hace su propia evaluación, más tarde se pondrá en común en el plenario. En el debate en el plenario se evaluarán especialmente los aspectos donde los grupos han llegado a resultados diferentes, para llegar a una evaluación compartida.

Para concluir la evaluación se pueden acordar unas recomendaciones de mejora para las próximas actividades, así como establecer los puntos clave que han funcionado bien y que sería bueno repetir (adaptados a otra actividad).

## PASOS

V - PLANIFICACIÓN DE ACCIONES  
VII - EVALUACIÓN

## ASPECTOS

PROBLEMA Y SOLUCIÓN  
RECURSOS  
AMBIENTES SOCIALES  
COMUNICACIÓN

### Duración:

60-120 minutos

### Materiales:

- Papel y rotuladores

### Propósito:

- La estrella de las tácticas es una herramienta para evaluar y refinar ideas para una acción. A través de una serie de preguntas críticas la estrella nos ayuda a planificar acciones que sean estratégicas, efectivas y con objetivos claros.
- Se puede utilizar la estrella por ejemplo para hacer una primera evaluación de unas pocas ideas para una acción para facilitar la toma de una decisión sobre que acción llevar a cabo, y luego de manera mas profunda para mejorar la acción elegida. adversarios.

# La estrella de las tácticas

## Metas y Estrategia

### Evaluación

¿Cómo pensamos celebrar nuestra acción una vez hecha?  
 ¿Cómo planeamos evaluarla?  
 ¿Qué sería que la acción tuviera éxito en nuestra opinión? ¿Qué queremos medir?

¿La acción es parte de una campaña en curso con metas claras (metas SMART)?  
 ¿Cómo nos ayuda la acción a alcanzar nuestras metas? ¿Qué metas nos va a ayudar a alcanzar? ¿Esta táctica está en sintonía con nuestra estrategia?  
 ¿Qué se ha hecho hasta ahora y qué se hará después?  
 ¿Esta táctica encarna las lecciones que hemos aprendido del trabajo previo?

### Ambientes sociales: objetivo

¿Quién es el objetivo?  
 ¿Qué influencia tiene el objetivo sobre la meta que queremos alcanzar?  
 ¿Cómo reaccionará el objetivo?  
 ¿Qué efecto tendrá esta táctica sobre el objetivo?  
 ¿Nos hemos preparado para la reacción del objetivo?

### Ambientes sociales

¿Cómo afectará a nuestras relaciones con los actores clave en el problema? ¿Se aproximarán probablemente a nuestros puntos de vista o al revés?  
 ¿Crearemos nuevas relaciones? ¿Con quién deberíamos comunicarnos?  
 ¿De quién deberíamos buscar aprobación? ¿Con quién deberíamos colaborar?

### Localización

¿Dónde tendrá lugar esta táctica? ¿La localización muestra el problema y pone al descubierto el objetivo?  
 ¿La localización está en el punto de consumo, destrucción o decisión?

### Estructura & Proceso

¿Cómo afectara a nuestro grupo? ¿Cómo afectara la acción a las posibles nuevas incorporaciones, la estabilidad de los miembros actuales y la adquisición de nuevas habilidades? ¿La táctica fomentará la confianza o agudizará las tensiones o los quemes?

### Comunicación: mensaje

¿Qué comunicará nuestra táctica a nuestra audiencia, objetivo o aliados? ¿Es comprensible y persuasiva?

### Comunicación: tono

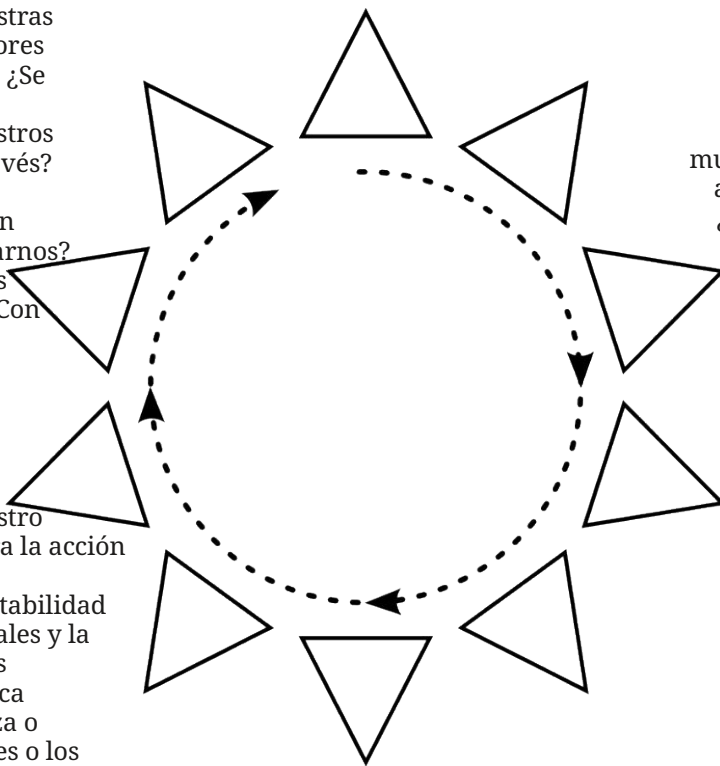
¿Qué tono tiene la acción?  
 ¿Solemne, divertido, indignado, tranquilo?  
 ¿Cómo reaccionará la gente a la que queremos llegar (participantes, gente que pasa por la calle) ante este tono?

### Recursos

¿Merece esta acción que empleemos nuestro limitado tiempo, energía y recursos?  
 ¿Tenemos la capacidad de llevarla a cabo?  
 ¿Podríamos/deberíamos ampliarla o hacerla más pequeña?

### Tiempo

¿Cuándo deberíamos hacer la acción? ¿Por qué? ¿La elección del momento tiene algún potencial para nuestra acción, o vulnerabilidad para nuestros adversarios?  
 ¿Podemos sacar provecho de los actuales acontecimientos o de futuras evoluciones?



### Fuentes:

Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual para Campañas Noviolentas, 2nda edición, Londres

# Lo haría si...

## Dinamización

Para una propuesta concreta de actividad o acción se construye una lista de actividades/tareas/roles que habrá que cumplir para llevar a cabo la acción (por ejemplo, el bloqueo de una central nuclear). Cuando la lista parece bastante completa (incluso el rol de participantes en la acción – en una acción de desobediencia civil les personas que son “detenibles”), esta lista se desarrolla en un papelógrafo o un papel grande en la pared o una pizarra.

Después, cada persona rellena una hoja de trabajo, con una línea para cada tarea/rol. En la primera columna se escribe la actividad/tarea. En la segunda se marca con una ‘X’ si le persona hará la actividad, en la tercera si no la hará (un ‘no’ cierto) y en la última columna se buscan los apoyos o condiciones necesarias para que le persona pueda asumir la actividad/el rol. Esta última columna es la más importante, y es recomendable animar a cada persona pensar si un ‘no’ tiene que ser un ‘no’ o se podría convertir en un ‘lo haría si...’

Luego se comparten los resultados en grupos de 3-4 personas, y finalmente se hace una puesta en común, centrándose en las actividades con muchos ‘lo haría si...’.

El debate se centra sobre cómo el colectivo podría organizar los apoyos necesarios o crear las condiciones que lograrían hacer posible este ‘si’.

Lo haría si ...			
Actividad	Lo haría	No lo haría	Lo haría si ...

Fuente:

Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual para Campañas Noviolentas, 2nda edición, Londres

Angie Zelter en un entrenamiento que hicimos juntas antes de una acción en Hinkley Point.

## PASOS

V - PLANIFICACIÓN DE ACCIONES  
VI - ACCIÓN

## ASPECTOS

PARTICIPANTES/  
ACTIVISTAS  
ESTRUCTURA &  
PROCESO

### Duración:

30-45 minutos

### Materiales:

- Papel, rotuladores, bolígrafos

### Propósito:

- En la planificación de acciones muchas veces nos limitamos a lo que ya conocemos y ya hemos hecho en el pasado, impidiendo así nuestro crecimiento. Asumir nuevos retos o riesgos necesita ir más allá. Esta dinámica sirve para ayudarnos a desarrollar lo que necesitamos para hacer esto, a través de:
  - Cambiar la mirada desde un “yo no puedo hacer esto” hacia una perspectiva positiva, centrada en los apoyos que una persona necesita para hacer una cosa
  - Habilitarnos para salir de nuestra zona de confort durante una acción



# Lista de chequeo: papeles en, antes y después de una acción

Roles		
Antes de la acción	Durante la acción	Después de la acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinadore de campaña, activista u organizadore</li> <li>• Captadores de fondos</li> <li>• Investigación</li> <li>• Observación del lugar o camino</li> <li>• Investigación de consecuencias legales</li> <li>• Difusión y organización</li> <li>• Logística y apoyo</li> <li>• Dinamizador de reuniones</li> <li>• Propaganda, carteles y pancartas, pintores, grafistas, etc.</li> <li>• Difusión a los medios (concluir el asesoramiento y los comunicados a los medios)</li> <li>• Equipo de prensa</li> <li>• Redactores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que pueden ser detenidas (cometiendo desobediencia civil)</li> <li>• Personas de apoyo directo</li> <li>• Enlace policial</li> <li>• Personas mediadoras en caso de conflicto / observadores</li> <li>• Equipo de despliegue/ señuelo</li> <li>• Difusión a medios</li> <li>• Llegar a los medios</li> <li>• Equipo de comunicaciones</li> <li>• Manifestantes / gente para sujetar carteles, corear, cantar...</li> <li>• Repartidores de folletos</li> <li>• Cámaras de vídeo</li> <li>• Fotógrafes</li> <li>• Médiques / ATS / equipos médicos</li> <li>• Observadores legales</li> <li>• Persona de contacto para apoyo en la cárcel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo legal</li> <li>• Abogade</li> <li>• Documentalista / historiadore / archivistas</li> <li>• Captadores de fondos</li> <li>• Portavoces</li> <li>• Cartas a los políticos y los consejos editoriales de los periódicos</li> </ul>

## PASOS

V - PLANIFICACIÓN DE ACCIONES  
VI - ACCIÓN

## ASPECTOS

PARTICIPANTES/  
ACTIVISTAS  
RECURSOS  
ESTRUCTURA &  
PROCESO

### Duración:

30-45 minutos

### Materiales:

- Papel, rotuladores

### Propósito:

- Cada acción requiere una serie de diferentes tareas diferentes, algunas muy visibles (por ejemplo, la gente bloqueando una calle, portavoz de prensa), otras menos visibles. Todas estas tareas son igual de importantes, ya que todas juntas hacen posible la acción.
- La lista de chequeo sirve para estructurar la tarea de asignar todos los roles

Fuente:

Adaptado de: Rant Collective: <http://www.rantcollective.net>



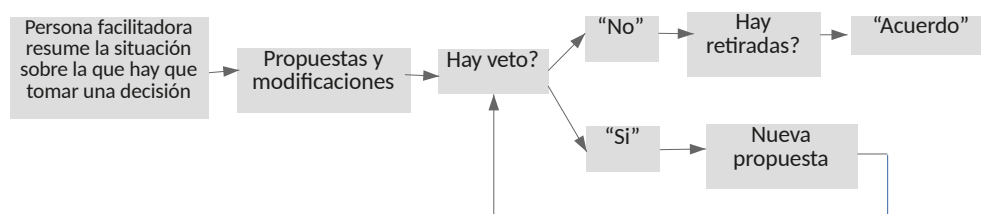
# Toma rápida de decisiones por consenso

## Dinamización:

La toma de decisiones por consenso (ver 4.3.2) es la forma preferida de toma de decisiones en las asambleas de muchos colectivos. El consenso es una manera para construir comunidad, confianza, un sentido de seguridad y apoyo mutuo – aspectos muy importantes en situaciones de estrés y emergencia, por ejemplo, durante una acción. Mientras en una asamblea hay tiempo para la toma de decisiones con tranquilidad, durante una acción muchas veces hay que tomar decisiones en muy poco tiempo. Esta dinámica sirve para practicar la toma rápida de decisiones antes de una acción, en un ambiente tranquilo y seguro, para que luego durante la acción las cosas fluyan adecuadamente.

## El proceso del consenso rápido

- Al principio, elige una persona facilitadora (mejor establecer antes de cualquier acción quién asumirá este papel para no perder tiempo).
- Le persona facilitadora resume la situación y la pregunta sobre la que tomar una decisión (por ejemplo: la policía nos ha dado dos minutos para movernos y si no lo hacemos nos detendrán a todos).
- Le persona facilitadora pide propuestas. En algunas situaciones hay poco de tiempo para un debate, en otras, no. Le persona facilitadora debe asesorar si hay tiempo para debate. También puede que tengamos tiempo para algunas modificaciones de la propuesta.
- Le persona facilitadora replantea la propuesta y hace la prueba de consenso:
  - ¿Hay bloqueo/veto?
  - ¿No – hay retiradas (personas que no bloqueen la propuesta, pero no participarán)?
  - Acuerdo
- Implementación de la decisión



## Veto, retirada y modificaciones durante el consenso rápido

- Un veto/bloqueo “mata” la propuesta. Durante la toma rápida de decisiones, un veto se utiliza principalmente por dos razones: 1) por que la decisión podría causar una ruptura en el grupo, por ejemplo, por que la propuesta viola convicciones éticas de algunas personas, o 2) por que el grupo esta paralizado y es incapaz de tomar una decisión (hace falta una nueva propuesta rápidamente).

## PASOS

### VI - ACCIÓN

## ASPECTOS

PARTICIPANTES/  
ACTIVISTAS  
ESTRUCTURA &  
PROCESO

### Duración:

30-45 minutos

### Materiales:

-/-

### Propósito:

- Tomar conciencia de la importancia de acuerdos previos durante la planificación de una acción sobre posibles escenarios y las respuestas del colectivo
- Practicar la toma rápida de decisiones por consenso



- Una retirada significa ponerse de acuerdo sobre un desacuerdo. La persona que se retira permite al grupo actuar como grupo y en nombre del grupo, pero no participa en la implementación de la decisión.
- Una modificación cambia la propuesta, para mejorarla. Con muy poco tiempo puede ser que no dispongamos de tiempo suficiente para modificaciones.

1. Para practicar la toma rápida de decisiones por consenso, prepara unas situaciones realistas que durante una acción podrían requerir una decisión rápida, por ejemplo:

- La policía amenaza con la detención de todas las personas si no se disuelve la acción dentro de x minutos
- Una persona del colectivo recibe una llamada de una amiga que ha tenido un accidente grave y quiere salir de la acción inmediatamente para estar con ella.
- Hay una tensión intensa con un riesgo real de violencia entre unos activistas y la policía durante parte de la acción que podría alterar el carácter no violenta de toda la acción.

2. Explicar brevemente cada situación y dar al grupo x minutos para llegar a un acuerdo cómo responder como grupo. Si el grupo es grande, se puede dividir en grupos más pequeños.

3. Después del tiempo disponible, pregunta al grupo si ha tomado una decisión.

4. Repite con distintas situaciones.

### **Discusión:**

En la evaluación, pregunta al grupo sobre el proceso: ¿Todas las personas se han sentido parte de la toma de la decisión? ¿Qué ha resultado útil en el proceso? ¿Qué, difícil?

Más allá del proceso, señala la importancia de acuerdos previos y del hecho de construir confianza antes de una acción. No es posible tomar en cuenta todo lo que puede pasar previamente, pero si se pueden debatir muchos escenarios probables, y tener ya respuestas. Una buena planificación disminuye el estrés y la necesidad de toma de decisiones durante una acción.

*Fuente:*

Adaptado de Seeds for Change Oxford (ahora Navigate): Quick decision making using consensus.  
<https://www.seedsforchange.org.uk/quickconsensus>

# Evaluación de una acción

## Dinamización:

La evaluación nos permite aprender de nuestras experiencias. Normalmente la gente evalúa de manera informal una actividad, ya sea mediante reflexiones personales, hablando con amistades o reuniéndose con un grupo de activistas centrales. Pero de todos modos es importante contar con una estructura para evaluar una actividad. En lugar de dejar la evaluación en manos del azar o limitarla a una élite, debería organizarse como una actividad planeada y colectiva que valore las contribuciones de la gente que ha desempeñado diversos papeles, que aporta diversos niveles de experiencia y que tiene diferentes niveles de compromiso. Lo mejor sería animar a todo el mundo que ha participado en una acción o en la organización de un evento, a que tome parte en su evaluación.

Cuando las evaluaciones se vuelven una parte normal de nuestro trabajo, es más fácil recibir valoraciones honestas del proceso y el contenido del trabajo, y mejorar en el futuro. No debemos olvidar que habrá diferencias significativas de opiniones y que no es necesario que el grupo llegue a un acuerdo. También es importante señalar lo que ha sido un éxito y lo que ha ido mal, empezando por las evaluaciones positivas cuando sea posible. La estructura de la evaluación debería planearse cuidadosamente.

Algunos de los aspectos más obvios que debemos abordar en una evaluación pueden ser los cuantitativos: *“hemos repartido tantos folletos”, “hemos atraído a tanta gente”, “hemos conseguido tanta cobertura mediática”, “hemos bloqueado la carretera durante tantas horas”*. Si esta información es importante para evaluar el desarrollo de la campaña, tenemos que garantizar que alguien está monitorizándola, que tenemos alguna manera de contar el número de manifestantes, que haya un grupo de medios que se encargue de reunir la información sobre la repercusión mediática, etc. Aunque a veces el juego de números puede distraer del propósito principal, sobre todo, en el caso de protestas repetidas. Puede que hayan venido más manifestantes, pero la acción tuvo menos impacto y la gente de las primeras protestas puede haberse sentido inútil, haberse aburrido, asustado, o en cierto modo haberse sentido desalentada. Quizás la entrada de la base ha sido bloqueada durante más tiempo, pero la acción ha llegado a menos gente o ha sido menos alentadora por alguna razón. Los criterios para la evaluación deben estar vinculados con los objetivos estratégicos de un evento determinado, y deben tener en cuenta cómo se ha sentido la gente participante.

A continuación, podemos encontrar una lista de control que nos ayudará a evaluar la acción, y que también puede ser usada en otras áreas de nuestro trabajo.

## Visión, estrategia y objetivos

- ¿Ha habido una visión/estrategia/objetivo general?
- ¿Ha sido relevante para el problema/conflicto?
- ¿Sabía la gente participante quién empezó la acción?

## PASOS

### V - EVALUACIÓN

## ASPECTOS

PARTICIPANTES/  
ACTIVISTAS  
ESTRUCTURA &  
PROCESO  
AMBIENTES SOCIALES

### Duración:

60 minutos

### Materiales:

- Papel, rotuladores

### Propósito:

- Evaluar una actividad de forma estructurada y mas profunda
- Aprender de la experiencia de una acción.

- ¿Conocía la gente participante la visión/estrategia/objetivos?

### **Principios y disciplina**

- ¿Hubo un debate y acuerdo claros sobre la disciplina para la acción?
- ¿Fue seguida esta disciplina durante la acción?
- ¿Las tácticas planeadas y las que se llevaron realmente a cabo fueron coherentes con la disciplina?
- ¿Alguna de las personas participantes sintió que ellas mismas u otras no fueron capaces de seguir la disciplina acordada?

### **Preparación y entrenamiento**

- ¿Fueron adecuados con respecto a la acción la preparación y el entrenamiento?
- ¿Fueron suficientes la preparación y el entrenamiento?
- ¿Ayudaron realmente a las personas participantes a hacer frente a lo inesperado?
- ¿Se ajustaron a las necesidades de quienes participaron?
- ¿Respondió a las expectativas de quienes participaron?
- ¿Se desarrolló la necesaria conciencia de grupo?

### **Tácticas**

- ¿Fueron adecuadas las tácticas planeadas?
- ¿Se llevaron a cabo las tácticas tal y como habían sido planeadas?
- ¿Se ajustaron a las necesidades y expectativas de quienes participaron?
- ¿Hubo problemas inesperados gestionados adecuadamente?
- ¿Se hizo esto de una manera coherente con la disciplina/visión/objetivos?

### **Organización**

- ¿La organización/estructura de la acción encajó con sus objetivos/visión/estrategia/disciplina?
- ¿Se organizó de una forma democrática?

### **Repercusión**

#### **Sobre la gente participante**

- ¿Fue relevante?
- ¿Creó/invitó a la participación?
- ¿Las personas participantes se sintieron con el control de la acción?
- ¿Hizo crecer la iniciativa y confianza de la gente participante?
- ¿Las personas participantes se sintieron apoyadas mutuamente?

#### **Sobre las personas a quienes iba dirigida**

- ¿Fue entendida?
- ¿Se alcanzaron los objetivos?

- ¿Cerró o abrió opciones para posteriores acciones y comunicación?
- ¿Hubo respuestas personales (de oponentes) diferentes de las respuestas de las instituciones de que forman parte?
- ¿Qué relación tienen estas respuestas con los objetivos de la acción?

#### **Sobre otras personas**

- ¿La entendieron?
- ¿Fueron distanciadas por ella?
- ¿Tuvo resultados inesperados?
- ¿Hay gente que haya movido en nuestra dirección (neutralizada, atraída, catalizada)?

Este formulario de evaluación fue elaborado en el Seminario internacional de Entrenamiento para la Acción Noviolenta, celebrado en Cuernava, México, en julio de 1977.

*Fuente:*

Adaptado de: <https://www.nonviolence.wri-irg.org/es/node/40528>



# Evaluación de campañas

Es importante documentar las campañas para que la gente pueda aprender de ellas. Así como hemos aprendido de las campañas de noviolencia de la gente a través del tiempo y alrededor del mundo, documentar nuestras propias luchas e historias pueden ayudar a otras personas de otros tiempos y lugares. Esta guía, creada para los estudios de casos de la conferencia sobre Empoderamiento Social y Noviolencia de la IRG, puede ser usada por un individuo o grupo para determinar la información necesaria para construir un estudio de casos para una campaña, o para evaluar una campaña. Esta guía se puede usar también para recordarnos aquello que necesitamos tener en cuenta en la organización de una campaña.

## Visión general

- Naturaleza de la campaña/movimiento: ¿Cuál era/es la cuestión? ¿Cuándo empezó/acabó?
- Contexto geográfico y breve contexto histórico
- Participantes: ¿Quién (análisis de clase, raza/ grupo étnico, género, grupo religioso, edad, sexualidad, habilidades, otros) cambió en las diferentes fases del movimiento?

## Cronología

- Punto de partida
- ¿Hubo o ha habido distintas fases?
- ¿Hubo momentos precisos de expansión?
- ¿Cuáles fueron los momentos álgidos?
- ¿Qué más momentos claves hubo?

## Noviolencia

- ¿Hubo un perfil público de rechazo a la violencia?
- ¿Se planteó la cuestión? ¿Se decidió cómo?
- ¿Hubo una política pública declarada de noviolencia?
- Si la hubo, ¿qué se quiso decir con la expresión noviolencia?
- ¿Hubo consenso sobre el tema? ¿Qué clase de diversidad se percibió?
- ¿Qué medidas se tomaron para implementar la política noviolenta?
- ¿Se vio la campaña como un cambio de los valores sociales más encaminados hacia la noviolencia?
- ¿Hubo fuentes de inspiración para los tipos de acción o modos de organizarse?

## Medios

- ¿Cómo se usaron los canales oficiales, trabajo de lobby, los procesos electorales, o los mecanismos constitucionales y qué clase de impacto tuvieron?

## PASOS

### V - EVALUACIÓN

### ASPECTOS

PARTICIPANTES/  
ACTIVISTAS  
ESTRUCTURA &  
PROCESO  
AMBIENTES SOCIALES

#### Duración:

120-180 minutos

#### Materiales:

- Papel, rotuladores

#### Propósito:

- Evaluar una campaña de forma estructurada y más profunda
- Ajustar la estrategia

- ¿Cómo intentasteis usar los medios de comunicación?
- ¿Qué papel o qué influencia tuvo?
- ¿Cómo intentasteis elaborar o usar vuestros propios medios de comunicación públicos y los medios alternativos? ¿Qué clase de impacto tuvo?
- ¿Intentó vuestro movimiento establecer alternativas? ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué tipos de medios usasteis para crear cultura de movimiento o un sentido de pertenencia? ¿En qué se notó?
- ¿Usasteis la negativa a cooperar como táctica? ¿En qué momento? ¿Cuáles fueron las consecuencias?
- ¿Intentasteis de una manera directa interrumpir o impedir una actividad contra la que estabais haciendo la campaña? ¿En qué momento? ¿Cómo fue la participación? ¿Cuáles fueron las consecuencias?
- ¿Cómo usasteis los medios convencionales de protesta? ¿De qué manera los combinasteis con otros métodos?

## Organización

- ¿Acordó la campaña/ movimiento una estructura formal?
- ¿Qué tipo de estructuras no formales jugaron un papel importante?
- ¿Tenía la campaña/ movimiento una preocupación por tener una estructura participativa de organización y de toma de decisiones?
- ¿Cómo se unió la campaña/ movimiento con otros grupos/ movimientos?
- ¿Qué importancia se le dio a la construcción de una coalición? ¿Qué criterio se siguió para las alianzas?
- ¿Cómo trató el movimiento las necesidades de los activistas de aprender, crecer, descansar y mantener su compromiso?
- ¿Cómo enfrentó el movimiento la posible contradicción entre las necesidades de seguridad y el deseo de participación?
- ¿Qué clase de represión esperaba enfrentar? ¿Qué disposiciones hizo para apoyar a la gente más afectada?
- ¿Tuvo el movimiento un margen de tiempo claro y un concepto de desarrollo estratégico?
- ¿Cómo desarrolló el movimiento sus recursos (humanos, sociales, económicos)?

## Metas y resultados

- ¿Cuáles eran las metas iniciales de la campaña/ movimiento?
- ¿Cómo han evolucionado? ¿Por qué?
- ¿Era uno de los objetivos empoderar a los participantes? ¿De qué modo?
- ¿Cómo se marcaban las metas? Por ejemplo, ¿con qué tipo de slogan?
- ¿Tenía la campaña/ movimiento la flexibilidad de revisar las metas, por ejemplo, responder a acontecimientos concretos o construir a partir del éxito?
- ¿Cómo esperaba la campaña/ movimiento cambios de la institución que mantiene el poder o los que se benefician de su posición dominante (por ejemplo, que se convirtieran, que se acomodaran a algunas demandas, que fueran coaccionados para aceptar demandas, que se desintegraran / disolvieran)?
- ¿Hasta qué punto se lograron las metas a corto, medio y largo plazo?



- ¿Cuáles fueron los efectos secundarios (tanto positivos como negativos)?
- ¿Cometió el adversario fallos que ayudaran de manera significativa a la causa de la campaña/movimiento?

## **Empoderamiento**

Todas las preguntas de arriba tienen algo que ver con el empoderamiento pero esta sección final vuelve a este tema con un enfoque especial. Las respuestas tienen que abarcar las dimensiones de “poder – desde – dentro”, “el poder – con”, y el “poder – en – relación a”.

- ¿Quién fue empoderado para ser o hacer qué (unirse, compartir responsabilidad, tomar iniciativa, mantener su activismo)?
- ¿Qué contribuyó a esta sensación de empoderamiento (por ejemplo: la formación, la confianza del grupo, el lograr las metas estratégicas)?
- ¿Cómo afectó el sentido de empoderamiento la experiencia de las diferentes fases de un movimiento?
- ¿Y la gente implicada que no se sintió empoderada? ¿Por qué pasó esto (debido a factores externos o internos)?
- ¿De qué manera se trataron o construyeron las estrategias de empoderamiento a nivel personal, grupal y social?
- ¿Se le arrebató el poder a algún participante o grupo y cómo? ¿De qué manera afectó esto a la campaña?

*Fuente:*

Adaptado de: <https://www.nonviolence.wri-irg.org/es/node/4555>



## Anexo 2: Recursos

### 1 Materiales disponibles en internet

En esta sección presento unos materiales disponibles en internet. Avísame si los enlaces no funcionan (puede ser que hayan cambiado). Una lista actualizada se puede encontrar en <https://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 no violencia 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](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. Sobre todo, pretende ser un catálogo ordenado de aplicaciones y herramientas fundamentales para lograr los objetivos que se persigan.

<https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/guia-activismo-digital-y-comunicacion/>

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

Con esta guía aprenderás en qué consiste una coalición, conocerás sus factores de éxito y los tipos de coalición existentes. La guía realiza una valoración crítica de los retos y las oportunidades que nos presenta una coalición. Identifica qué habilidades y recursos tenemos como organización para construir una coalición, plantear su objetivo y elaborar un mapeo de actores para decidir quién formará esta coalición.

<https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/guia-para-identificar-aliados/>

##### **Asamblea Antimilitarista de Madrid/ Grupo Antimilitarista de Carabanchel: Cómo realizar una Acción Directa No Violenta y no sucumbir en el intento**

Esta guía te ayudara a realizar una ADN. 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

<https://www.antimilitaristas.org/Como-realizar-una-Accion-Directa-Nonviolenta-y-no-sucumbir-en-el-intento-Guia.html>

## **CANVAS: Lucha No Violenta. 50 puntos cruciales. Un enfoque estratégico con tácticas cotidianas**

Belgrado, 2006

<http://canvasopedia.org/wp-content/uploads/2015/08/50CP-Spanish.pdf>

## **CANVAS: Volver la opresión contra sí misma**

Belgrado, 2013

<https://redresiste.files.wordpress.com/2014/06/volver-la-opresion-3b3n-contrasc3ad-misma.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 comprende el día a día de las mujeres activistas: altos niveles de estrés crónico, exposición a situaciones traumáticas y enormes cargas de trabajo. Es sorprendente que, a pesar de todo eso, las mujeres activistas continúan funcionando.

El libro analiza cómo las activistas logra(ba)n 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 caja de herramientas para que cada persona o colectivo emplee 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/reports/una-gu-a-para-pasar-a-la-acci/>

## **Internacional de Resistentes a la Guerra: Manual de Campañas Noviolentas**

Este manual se basa en las experiencias de grupos de multitud de países y diferentes generaciones de activistas.

<https://www.nonviolence.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](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**

Este manual 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 varios talleres sobre facilitación de asambleas y resolución de conflictos realizado en diferentes PAH's de Cataluña en el que han 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://afectadosporlahipoteca.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

<https://bit.ly/2N3v6W1>

## 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/wp-content/uploads/2011/01/Why-Civil-Resistance-Works-Spanish.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](http://www.ebcgrancanaria.org/sites/default/files/EBC_Gran_Canaria/GuiaCNVCronobank.pdf)
- Helvey, Robert L.: Sobre el Conflicto Noviolento Estratégico. Entendiendo sus Principios Básicos. La Institución Albert Einstein, Boston, 2004, [http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/OSNC\\_Spanish.pdf](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>
- Martin, Brian: Manual del acto contraproducente: Tácticas en contra de la injusticia. Irene Publishing, 2012, [https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2019/04/Backfire-Manual-Spanish\\_translation-a11.pdf](https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2019/04/Backfire-Manual-Spanish_translation-a11.pdf)
- Moyer, Bill, con JoAnn McAllister, Mary Lou Finley y Steven Soifer, Hacer la democracia. Traducción de los capítulos 2-4 de *Doing Democracy: The MAP Model for Organizing Social Movements*. [https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2019/03/Hacer-La-Democraci-Spanish\\_translation-a11.pdf](https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2019/03/Hacer-La-Democraci-Spanish_translation-a11.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 Noviolenta. Criterios y Métodos. Ediciones ChileAmerica, Santiago, 1988, <http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/10/La-Lucha-Politica-Nonviolenta.pdf>
- Sharp, Gene: Cómo Librar La Lucha Noviolenta: Práctica en el Siglo 20 y Potencial en el Siglo 21. Extending Horizon Books, 1990, <https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2007/01/Waging-NV-Struggle-Spanish.pdf>
- Sharp, Gene: Como funciona la lucha noviolenta. La Institución Albert Einstein, Boston 2014, <https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2014/08/How-NV-Struggle-Works-Spanish.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
- ACT UP Nueva York: *ACTUP Capsule History 1992*, <http://actupny.org/documents/cron-92.html> (acceso al 29 de agosto de 2014)
- Agirre Aranburu, Xabier: *Los insumisos del 36: El movimiento antimilitarista y la Guerra Civil española*. En: AA.MOC: *En legitima desobediencia*, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- Ajangiz, Rafael: *Política militar y movimientos sociales: El fin de la conscripción en Europa*. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco, Leioa, 2000
- Ajangiz, Rafael: *Objeción de conciencia, insumisión, movimiento antimilitarista*, Mientras Tanto 91-92, verano-otoño 2004
- 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
- Alternativa Antimilitarista – MOC: *En legitima desobediencia*, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- Alternativa Antimilitarista – MOC: *After conscription*. En: War Resisters' International: *Conscientious objection. A practical companion for movements*. Londres, 2015
- Araujo, Joan Oliver: *Pasado, presente y futuro de la objeción de conciencia al servicio militar en España*. En: *Revista de Derecho Político*, núm. 43, 1998, págs. 49-95
- Arias, Gonzalo, Fenollosa, Luis, del Riego, Santiago, González, Mara, de los Ángeles Recasens, María: *Marcha a la prisión*, En: AA.MOC: *En legitima desobediencia*, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- 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
- Asociadas por lo Justo (JASS): *Haciendo que el cambio sea una realidad 3– El poder. Conceptualizando el poder para avanzar la justicia y la equidad*, 2008, <http://www.congresoed.org/wp-content/uploads/2014/02/JASS-Conceptualizando-el-poder-para-avanzar-la-justicia-y-la-equidad.pdf>, acceso el 29 de marzo de 2017
- Austin Holmes, Amy: *There Are Weeks When Decades Happen. Structure and Strategy in the Egyptian Revolution*. En: *Mobilisation* 17(4): 391-410, 2012
- Baim, Tracy: *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)
- 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)



- Barndt, Deborah: *Naming the Moment. Political Analysis for Action*. The Moment Project. Jesuit Centre for Social Faith and Justice. Toronto, Canada, 1989, [http://www.catalystcentre.ca/wp-content/uploads/Naming\\_the\\_Moment\\_Manual.pdf](http://www.catalystcentre.ca/wp-content/uploads/Naming_the_Moment_Manual.pdf)
- 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
- Bauhaus, Peter: *...mehr als die Summe der Teile*, En: *atom*, no 23, 1988
- Bauhaus, Peter: *Das 300/500/700 Leute-Konzept*. En: *atom*, no 26, 1988/89
- Beaulieu, Michael Chde: *Initiativgruppen gegen Atomanlagen: Fallstudie Gorleben in vergleichender Perspektive*. Hamburgo, trabajo científico semi-anual en la Universidad de Hamburgo, departamento Filosofía y Ciencias Sociales, 1992
- Beunza, Pepe: *Charla en Valencia con motivo del XXV aniversario de su primer consejo de guerra*. En: AA.MOC: *En legítima desobediencia*, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- Black AIDS Institute: *AIDS: 30 Years is Enough. The History of the AIDS Epidemic in Black America*. The Black AIDS Institute, 2011
- Bobo, Kim, Kendall, Jackie, Max, Steve: *Organizing for Social Change. Midwest Academy Manual for Activists*, 3a edición, Steven Locks Press, Santa Ana y Minneapolis, 2001, [http://www.collectiveliberation.org/wp-content/uploads/2013/01/Midwest\\_Academy\\_Fundamentals\\_of\\_Direct\\_Action1.pdf](http://www.collectiveliberation.org/wp-content/uploads/2013/01/Midwest_Academy_Fundamentals_of_Direct_Action1.pdf), acceso el 29 de marzo de 2017
- 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
- Buber, Martin: *Camino de Utopía*. Fondo de Cultura Económica, México, 1991
- Burrowes, Robert J.: *The Strategy of Nonviolent Defense. A Gandhian Approach*. State University of New York Press, Albany, 1996
- Calvo Rufanges, Jordi: *Sobre liderazgo en los movimientos*. Publico.es, 20 de febrero de 2009, <http://blogs.publico.es/altermundista/52/sobre-liderazgo-en-los-movimientos/>
- Carratalá, Ramón: *Un poco de historia: el origen del Movimiento de Objeción de Conciencia*. En: AA.MOC: *En legítima desobediencia*, Madrid, Traficantes de Sueños, 2002
- Casas, Maribel y Cobarrubias, Sebastian: *Introducción. Community Organizing: el legado de Alinsky en la cultura política estadounidense*. En: Saul Alinsky: *Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos*, Madrid, 2012
- Castañar Pérez, Jesús: *Teoría e Historia de la Revolución Noviolenta*. Virus Editorial, Barcelona, 2013
- Cembranos, Fernando; Medina, José Ángel: *Grupos inteligentes. Teoría y práctica 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
- 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)
- 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](http://www.cdc.gov/hiv/pdf/statistics_2000_HIV_Surveillance_Report_vol_12_no2.pdf) (acceso al 19 de agosto de 2014)
- Center for Disease Control: *VIH en los Estados Unidos*, [http://www.cdc.gov/hiv/spanish/library/hiv\\_us/atglance.html](http://www.cdc.gov/hiv/spanish/library/hiv_us/atglance.html) (acceso al 27 de agosto de 2014)
- Centro de Acción y Estrategias Aplicadas No Violentas (CANVAS): *Lucha No Violenta. 50 puntos cruciales. Un enfoque estratégico con tácticas cotidianas*. Belgrado, 2006
- Chávez, Karma R.: *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

- 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
- Clark, Howard: *More power than we know*. En *Peace News* No 2422, February 1998
- 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>
- Cockburn, Cynthia: *Antimilitarism. Political and gender dynamics of peace movements*. Palgrave Macmillan, London, 2012
- Conflict Resolution Network: *Conflict Resolition Trainers' Manual: 12 Skills*. 2da edición, 2008, <http://www.crnhq.org/pages.php?PID=77>
- 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)
- Corral, Pedro: *Desertores. La guerra civil que nadie quiere contar*. 2005
- 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
- Ehmke, Wolfgang (coord.): *Zwischenschritte. Die Anti-Atomkraft-Bewegung zwischen Gorleben und Wackersdorf*. Colonia, Kölner Volksblatt Verlag, 1987
- 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*, En *Community Development*, Vol. 40:No. 3, 2009
- Feinberg, David B.: *Queer and Loathing. Rants and Raves of a Raging AIDS Clone*. Penguin Books, Nueva York, 1995
- 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*. 2º 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* n° 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 Gogoratz*, no 14, Gernika Gogoratz, 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
- Gregory, Nancy: *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
- 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/Imp50/en\\_persona\\_los\\_principios\\_de\\_denver](http://gtt-vih.org/actualizate/lo_mas_positivo/Imp50/en_persona_los_principios_de_denver) (acceso al 21 de agosto de 2014)
- 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>
- Gupta, Devashree: *The Power of Incremental Outcomes: How Small Victories and Defeats Affect Social Movement Organizations*. En: *Mobilization* 14 (4) 417-432, 2009
- Halbach, Dieter y Panzer, Gerd: *Zwischen Gorleben und Stadtleben. Erfahrungen aus drei Jahren Widerstand im Wendland und in dezentralen Aktionen*. Berlin, Ahde, 1980
- Helvey, Robert L.: *Sobre el Conflicto Noviolento Estratégico. Entendiendo sus Principios Básicos*. La Institución Albert Einstein, Boston, 2004
- Hertle, Wolfgang: *Larzac, Wyhl, Brokdorf, Seabrook, Gorleben ... Grenzüberschreitende Lernprozesse Ziviler Ungehorsams*, En: Komitee für Grundrechte und Demokratie: *Ziviler Ungehorsam. Traditionen Konzepte Erfahrungen Perspektiven*, Sensbachtal, 1992
- Herman, Edward S y Chomsky, Noam: *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*. 1988 (publicado en castellano en 1990 con el título "Los guardianes de la libertad").
- Heywood, Todo: *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)
- 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
- Ibarra, Pedro (coord.): *Objeción e insumisión. Claves ideológicas y sociales*. Editorial Fundamentos, Madrid, 1992
- Ibarra, Pedro: *¿Qué son los movimientos sociales?* En: Elena Grau y Pedro Ibarra (coord.), *Anuario de Movimientos sociales. Una mirada sobre la red*. Icaria Editorial y Getiko Fundazioa. Barcelona, 2000.
- Internacional de Resistentes a la Guerra (IRG): *Manual para Campañas Noviolentas*, Londres 2010
- Internacional de Resistentes a la Guerra: *Country reports and updates: Spain*, Londres, 2008, [http://www.wri-irg.org/programmes/world\\_survey/country\\_report/en/Spain](http://www.wri-irg.org/programmes/world_survey/country_report/en/Spain), acceso el 21 de mayo de 2017
- 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
- Internacional de Resistentes a la Guerra (IRG): *Handbook for Nonviolent Campaigns, 2nd edition*, Londres 2014

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

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

King, Martin Luther, 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

Kontzientzia Eragozpen Mugimendua (KEM-MOC): *Insumisión en los cuarteles, El Fusil Roto* no 37, diciembre de 1996, <http://www.wri-irg.org/es/story/1996/insumision-en-los-cuarteles>, acceso el 23 de julio de 2017

Kontzientzia Eragozpen Mugimendua (KEM-MOC): *Apoyo en la cárcel: experiencia MOC en España*, En: Internacional de Resistentes a la Guerra: *Manual para Campañas Noviolentas, 1a edición*, <https://www.nonviolence.wri-irg.org/es/node/5177>, acceso el 23 de julio de 2017

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

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

Kremer, Heidemarie: *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)

Kreusel, Silke y Speck, Andreas: *Die Anti-Castor-Bewegung im Lichte des Movement Action Plan*. En: *gewaltfreie aktion* No 115/116, 1999, <https://andreasspeck.info/de/inhalt/die-anti-castor-bewegung-im-lichte-des-movement-action-plan>, acceso el 15 de febrero de 2017

Krieger, Nancy y Lashof, Joyce C.: *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)

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

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

Lakey, George: *Facilitating Group Learning. Strategies for Success with Diverse Adult Learners*. Jossey-Bass, San Francisco, 2010

Leber, Aviva: *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)

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

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>, acceso el 23 de diciembre de 2017

López Martínez, Mario: *Gandhi, Política y Satyagraha*. En: *Ra-Ximhai*. Volumen 8, número 2, enero - abril 2012

López Martínez, Mario Nicolás: *Noviolencia. Teoría, acción política y experiencias*. Granada, Ed. Educatori, 2012

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



- Maton, Kenneth I. y Salem, Deborah A.: *Organizational characteristics of empowering community settings: a multiple case study approach*. En *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No. 5, 1995
- McAdam, Doug, Tarrow, Sidney, Tilly, Charles: *Dynamics of Contention*. Cambridge University Press, Cambridge, 2001 (en castellano: Doug McAdam, Sidney Tarrow y Charles Tilly: *La dinámica de la contienda política*, Barcelona, Editorial Hacer, S.L., 2005)
- Movement Strategy Center: *Nuts and Bolts about building an alliance. What We're Learning Paper No. 2*, Oakland, October 2013
- Movimiento de Objeción de Conciencia. *Informe sobre la represión a los insumisos*, Mayo 1998, [http://www.antimilitaristasmadrid.org/moc-carabanchel/documentos/informe\\_represion\\_insumisos.htm#inhabilitaciones](http://www.antimilitaristasmadrid.org/moc-carabanchel/documentos/informe_represion_insumisos.htm#inhabilitaciones), acceso el 23 de julio de 2017
- MOC Valencia: *insumisión en los cuarteles: un paso adelante*, enero de 1999, <https://www.uv.es/~alminyan/dossierICc.html#queIC>, acceso el 23 de julio de 2017
- Morales Morales, Ernesto y Rebollo Izquierdo, Oscar: *Potencialidades y límites de la acción comunitaria como estrategia empoderadora en el contexto de crisis actual*. *Revista de Trabajo Social*. Col-lego Oficial de Treball Social de Catalunya, no 203, diciembre de 2014
- Moyer, Bill: *Movement Action Plan. A Strategic Framework Describing The Eight Stages of Successful Social Movements*, Social Movement Empowerment Project, San Francisco, 1987
- 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
- Müller, Carsten y Szyuka, Peter: *Community Organizing – Was ist das?* En: FOCO: *Handbuch Community Organizing*, 2015, p. 16-20
- Mustich, Emma: *A history of AIDS hysteria*. Salon, 5 de junio de 2011, [http://www.salon.com/2011/06/05/aids\\_hysteria/](http://www.salon.com/2011/06/05/aids_hysteria/) (acceso al 19 de agosto de 2014)
- National Academy of Sciences: *Confronting AIDS: Directions for Public Health, Health Care, and Research*, 1986, [http://www.nap.edu/catalog.php?record\\_id=938](http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=938) (acceso al 28 de agosto de 2014)
- 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)
- Ocamb, Karen: *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](http://www.bilerico.com/2011/06/larry_kramers_historic_essay_aids_at_30.php) (acceso al 22 de junio de 2014)
- Oliver Olmo, Pedro: *Los iniciadores del movimiento de objetores de conciencia (1971-1977)*, en: M. Ortiz Heras. (coord.), *Culturas políticas del nacionalismo español. Del franquismo a la transición*, La Catarata, Madrid, 2009, pp. 219-243
- Olufs, Cathy: *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)
- Ordás, Carlos Ángel: *De objetores a insumisos. Surgimiento, expansión y desarrollo del movimiento antimilitarista en Catalunya, 1971-1989*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 2015
- Ordás, Carlos Ángel: *Noviolencia, objeción de conciencia e insumisión en España, 1970-1990*, *Polis* n.º 43, 2016
- Ormazabal, Sabino y Bidea Helburu: *500 ejemplos de no violencia. Otra forma de contar la historia*. Bilbao, 2009
- Pelàez i Vinyes, Lluç: *Insubmissió. Moviment social i incidència política*, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 2000
- Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca: *Manual de facilitación para la Plataforma de Afectados/as por la Hipoteca*, verano de 2014

- Prozeßgruppe: *Genehmigungsverfahren wie für einen Kuhstall*. En: BI Lüchow-Dannenberg: *Gorleben informiert* No 14, septiembre de 1981
- Radkau, Joachim: *Eine kurze Geschichte der deutschen Antiatomkraftbewegung*. En: Bundeszentrale für politische Bildung: *Das Ende des Atomzeitalters? Aus Politik und Zeitgeschichte* Vol. 61, No 46-47, 14 de noviembre de 2011
- Rappaport, Julian y Zimmerman, Marc A.: *Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment*. En *American Journal of Community Psychology*, Vol. 16, No 5, 1988
- Ratner, Michael: *How We Closed the Guantanamo HIV Camp: The Intersection of Politics and Litigation*. En: *Harvard Human Rights Journal*, Vol 11, 1988
- Rigby, Andrew: *Living the Intifadah*. Zed Books, London, 1991
- Robbins, S.: *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México. Séptima Edición, 1996
- Rothschuh, Michael: *Community Organizing im Kontext sozialer Bewegungen*. En: FOCO: *Handbuch Community Organizing*, 2015, p. 21-27
- Roy, Arundhati: *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
- Sádaba, Teresa: *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/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art\\_id=335](http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=335)
- Sainz de Rozas, Rafael: *Los servicios sociales ante la Ley de Objeción de Conciencia*, *Revista de servicios sociales*, N.º 6, 1988, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2700141.pdf>, acceso el 6 de julio de 2017
- Schock, Kurt y Chenoweth, Erica: *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>
- 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: *The Politics of Nonviolent Action*, Part One: Power & Struggle, Porter Sargent Publishers, Boston, 1973
- Sharp, Gene: *Social Power and Political Freedom*, Porter Sargent Publishers, Boston, 1980
- 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
- Sharp, Matt: *¡Lucha! ¡Fin del SIDA! Tres Décadas de Activismo de Tratamientos*. En: *Achieve en español*, Vol 5, no 4, 2013
- Shaw, Randy: *The Activist's Handbook. A Primer for the 1990s and Beyond*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London, 1996
- Sheehan, Joanne y Bachman, Eric: *Seabrook – Wyhl – Marckolsheim: Eslabones transnacionales en una cadena de campañas*. En: Internacional de Resistentes a la Guerra: *Manual de Campañas Noviolentas*, 2da edición, Londres, 2015
- Shields, Katrina: *In the Tiger's Mouth. An Empowerment Guide for Social Action*. New Society Publishers, Gabriola Island, 1994
- Shilts, Randy: *And the Band Played On. Politics, People, and the AIDS Epidemic*. Souvenir Press, London, 2007
- Sindelar, Daisy: *Decades Before Pussy Riot, U.S. Group Protested Catholic Church -- With Results*, Radio Free Europe/Radio 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)

- Smith, David C.: *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](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
- Smith, George: *Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research Directions*. En: *Group Facilitation*, No 3, primavera de 2001
- Spade, Dean: *Una vida "normal".Violencia administrativa, políticas trans críticas y los limites del derecho*. Barcelona, 2015
- Speck, Andreas: *Atomenergie – Der lange Weg zum Ausstieg*. Taller durante la conferencia "Conflictos en Alemania", Academia protestanta Bad Boll, 12-14 de febrero de 1999
- Speck, Andreas: *Identidades colectivas: trampa o instrumento para el fortalecimiento*. En ingles: *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: *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
- 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 ingles) 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>
- Speck, Andreas: *Queer, antimilitarismo, y no violencia*, 2014
- Speck, Andreas: *Alternative service and the danger of depolitization: lessons from Germany*. En: War Resisters' International: *Conscientious objection. A practical companion for movements*. Londres, 2015
- Stark, Wolfgang: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus, Freiburg im Breisgau, 1996
- Stay, Jochen: *Castor und die Folgen*. En: *Graswurzelrevolution* no 210, 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>
- Stoller, Nancy: *Lessons from the Damned. Queers, Whores, and Junkies respond to AIDS*. Routledge, Londres y Nueva York, 1998
- Summerson Carr, E.: *Rethinking Empowerment Theory Using a Feminist Lens: The Importance of Process*. En: *Affilia*, Vol 18, No, 1, 2003
- Szynka, Peter: *Wurzeln des Community Organizing bei Saul D. Alinsky*. En: *FOCO: Handbuch Community Organizing*, 2015, p. 11-15
- Talpade Mohanty, Chandra: *Survival Is Not an Academic Skill*. In: Si Kahn: *How People Get Power*, 2nd edition, NASW Press, Washington DC, 1994
- Tarrow, Sidney: *Social Protest and Policy Reform: May 1968 and the Loi d'Orientation in France*. En: Marco G. Giogni, Doug McAdam, Charles Tilly: *From Contention to Democracy*. Lanham, 1998
- Tempel, Katja y Stay, Jochen: *Castor – das Buch*. Güstritz, 1995
- Tilly, Charles: *Conflicto político y cambio social*. En: Pedro Ibarra y Benjamín Tejerina (coord.): *Los movimientos*



*sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*. Editorial Trotta, Madrid, 1998

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\\_Revisted.sflb.ashx](http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Stages_of_Small-Group_Development_Revisted.sflb.ashx), acceso al 11 de noviembre de 2014

Utopía Contagiosa: *Manual de Acción Directa Noviolenta*, Ediciones Bajo Cero, Madrid, 2003

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

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

Weitze, Marc-Denis y Heckl, Wolfgang M.: *Kernenergie: Von der Hochglanzbroschüre zum Vertrauensverlust*. En: Marc-Denis Weitze y Wolfgang M. Heckl: *Wissenschaftskommunikation - Schlüsselideen, Akteure, Fallbeispiele*. Springer, 2016

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

Werner, Carina: *"Wir sind die Glücklichen!" Die Freie Republik Wendland*, NDR, 22 de abril de 2010, <https://www.ndr.de/kultur/geschichte/chronologie/Wir-sind-die-Gluecklichen-Die-Freie-Republik-Wendland,freirepublikwendland100.html>, acceso el 15 de febrero de 2017

Wolling, Jens y Arlt, Dorothee: *Ein Erdbeben und seine (politischen) Folgen*, En: *Fukushima und die Folgen. Medienberichterstattung, Öffentliche Meinung, Politische Konsequenzen*, Universitätsverlag Ilmenau, 2014

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

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.: *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

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



# La Transicionera

## facilitando transiciones ecosociales



*La Transicionera* es una asociación sin ánimo de lucro que nace en 2015. La personas que la conformamos provenimos de diversos colectivos y movimientos sociales de larga trayectoria, bagaje que decidimos incorporar en este nuevo proyecto colectivo desde el que buscamos promover procesos de transición ecosocial.

Bebemos de los principios y valores del Decrecimiento y del Movimiento de Transición, como también del Ecofeminismo, la Economía Social y Solidaria y el Movimiento Antimilitarista y Noviolento. Y contamos, así mismo, con larga experiencia en la dinamización de procesos, por medio de herramientas como: la Facilitación de grupos y la Resolución de conflictos o el *Organizing*.

Abogamos por un cambio de paradigma que se nutra de nuevos modelos energéticos, de producción, distribución y consumo, de movilidad y transporte, de urbanismo y habitabilidad y, en definitiva, de valores y prácticas que pongan en el centro la sostenibilidad de la vida. Este cambio ha de venir marcado por las bases de los movimientos sociales y la ciudadanía consciente, de donde venimos y donde consideramos que debe partir toda transformación social para que sea realmente autónoma y democrática.

Con este fin nos embarcamos en proyectos diversos como: experiencias de articulación barrial para promover procesos locales de transición; acciones, campañas y formaciones en acción directa noviolenta para la justicia climática; facilitaciones de grupos que ayuden a éstos a lograr sus objetivos sociales; fomento de prácticas de economías complementarias que generen marcos económicos inclusivos, solidarios y sostenibles y un largo etc de iniciativas desde las que queremos aportar nuestra gotita con la que, como el colibrí que nos inspira, apagar el fuego que está prendiendo el bosque.

El presente manual se enmarca en estos trabajos y este objetivo. Con él esperamos ofrecer herramientas y estrategias de organización y acción política útiles para los movimiento sociales y que reviertan en un empoderamiento social y en acciones colectivas y transformadoras.

## Haz una donación

Creemos, creamos y trabajamos desde una perspectiva de cultura de cuidados que valora el trabajo social y político; con lo que te animamos a apoyar económicamente a nuestra entidad y las personas que trabajan por la transición ecosocial, sumándote de esta manera a este movimiento.

Una forma de apoyar es a través de una donación, ya sea una pequeña aportación puntual o, aún mejor, una pequeña aportación mensual. Puedes hacer tu donación utilizando Paypal (haz 'clic' en el boton Donar) o por transferencia bancaria a nuestra cuenta:

- Triodos Bank: IBAN ES75 1491 0001 21 3000069269

La Transicionera  
C/ Torres 8, local bajo izquierda  
41002 Sevilla  
España  
latransicionera@latransicionera.net  
<https://latransicionera.net>

## Sobre la persona autora

Andrea(s) Speck, quien se define como *genderqueer*, nació en Alemania. Es activista noviolente, anarquista y antimilitarista desde hace más de 30 años. Optó por la *insumisión* (objeción total al servicio militar obligatorio) en Alemania en los años 1980, y desde entonces tiene una larga historia de militancia noviolenta en diversos colectivos y movimientos, como el movimiento antimilitarista de Alemania, el movimiento contra la energía nuclear y otros; siempre con un enfoque en la acción directa noviolenta. Tiene experiencia en la *Federación de Grupos de Acción Noviolenta* (*Föderation gewaltfreier Aktionsgruppen – FöGA*) de Alemania, y trabajó como editore en la revista noviolenta anarquista alemana *Graswurzelrevolution*.



En la primera década del siglo XXI, organizó una conferencia internacional sobre noviolencia y empoderamiento social, que tuvo lugar en la India en febrero de 2001 y luego asumió labores de coordinación en la oficina internacional de la *Internacional de Resistentes a la Guerra* (IRG) en Londres, una red mundial de organizaciones antimilitaristas y pacifistas fundada en 1921. Durante este tiempo aprendió en profundidad sobre movimientos en varios países del mundo, trabajó con colectivos, impartiendo formación sobre noviolencia y organizó 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* participó en la organización de las campañas y acciones contra las cumbres de la OTAN en Estrasburgo y Lisboa entre otras actividades.

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

Formó parte de comités ejecutivos de unas organizaciones alternativas y de movimientos sociales, 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*.

Actualmente vive en Sevilla en el Estado español y forma parte del equipo de *La Transicionera*, que tiene como enfoque *facilitar transiciones ecosociales*. También se involucra en colectivos y movimientos por la justicia climática a nivel local (*Salmorejo Rebelde - Extinction Rebellion Sevilla, 2020: Rebelión por el clima Sevilla*), estatal (*2020: Rebelión por el clima*) y europeo (*By 2020 We Rise Up*). Más allá de esto forma parte de la lucha *queer* a nivel legal y callejero.

Andrea(s) Speck trabaja como desarrolladore de paginas web y en formación en noviolencia y planificación de campañas noviolentas estratégicas. Su página web es <http://nosorganizamos.net>.





Realmente, existe la necesidad de desarrollar más materiales destinados a los activistas no violentos hispanohablantes, materiales que les permitan ser más creativos, generar estrategias adecuadas y ser más eficaces. Es fundamental por dos razones: existe un déficit evidente de materiales actualizados y de fácil acceso en castellano y, en segundo lugar, es necesario fortalecer las movilizaciones en el ámbito hispanohablante. Este manual dedicado al Organizing supone un paso importante y claro en este sentido.

Dr. Stellan Vinthagen, Cátedra en Estudios de Acción Directa No Violenta y Resistencia Civil, Universidad de Massachusetts, Amherst, Estados Unidos.



En La Transicionera trabajamos para conseguir una transición socioeconómica que facilite a las personas, colectivos, comunidades, entidades, empresas e instituciones la puesta en práctica de modelos sociales y medioambientales más justos.

Entendemos que hay cambios culturales, sociales y económicos que son necesarios abordar desde una visión integradora, abierta y complementaria y desde propuestas autogestionadas y no violentas nutridas de corrientes como el Decrecimiento, el Buen Vivir y el Ecofeminismo, entre otras.

Desde estas premisas, desarrollamos consultorías, formaciones, proyectos y acciones que contribuyen a transitar hacia sociedades más justas y sostenibles.



**La Transicionera**

*facilitando transiciones ecosociales*

C/ Torres 8, local bajo izquierda  
41002 Sevilla

latransicionera@latransicionera.net  
<https://latransicionera.net>

