



Manual para las formaciones  
en **Noviolencia**  
y transformación social

**NOV  
ACT**



**Work done by**



**Autores:**

José Luis Fernández Casadevante  
Nacho García Pedraza



# Índice

	<u>Pág.</u>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN A LOS CONTENIDOS</b> .....	5
<b>MARCO TEÓRICO:</b> ¿De dónde venimos, a dónde vamos? De nuestra historia personal a nuestro sueño compartido.....	6
<b>PODER, Y NOVIOLENCIA</b> .....	9
La conflictividad como motor de la democracia.....	12
La noviolencia como accion democratizadora.....	13
<b>HOY ES EL FUTURO</b> .....	15
<b>HACER DEL SILENCIO UNA NARRACIÓN COLECTIVA</b> .....	17
<b>SOLO SUEÑAN JUNTOS QUIENES ESTÁN DESPIERTOS:</b> El sueño compartido.....	22
<b>GRUPOS INTELIGENTES:</b> Construcción colectiva del cambio.....	26
<b>IMPORTANCIA DEL GRUPO EN NUESTRA TEORÍA DEL CAMBIO;</b> el poder de lo colectivo, el poder del cambiar con y no cambiar para.....	27
Dentro de los distintos tipos de grupos, ¿qué son los grupos inteligentes?.....	27
<b>MOTIVACIONES</b> .....	29
<b>INTERACCIONES</b> .....	31
Las lógicas de las interacciones.....	32
<b>ESTRUCTURA Y LIDERAZGOS</b> .....	33
Líder y poder.....	33
¿Líder o liderazgo?.....	33
Factores que aumentan el liderazgo.....	35
El aspecto emocional en los grupos: La Tensión afecto-tarea.....	35
Las etapas de un grupo. La tensión afecto-tarea.....	36
Las reuniones y asambleas: Moderación de la reunión.....	38
<b>ESTRATEGIA: EL PASO CORTO Y LA MIRADA LARGA</b> .....	42
<b>EL PODER ES UNA RELACION SOCIAL</b> .....	43
Pilares de apoyo.....	42
Cuentos sobre la obediencia.....	44
<b>ANÁLISIS:</b> Detectando oportunidades políticas.....	45
Romper el paso.....	45
<b>DAFO, ¿Qué tengo? ¿Qué me falta?</b> .....	45
Análisis de actores y de redes.....	47
Pirámide de actores.....	48
Sociograma.....	49
<b>LLEGAR A TIEMPO</b> .....	50
Línea del tiempo y planeación invertida.....	51
<b>LUCES, CAMARA, ACCIONES</b> .....	52
Nuestro repertorio.....	54
Acciones dilema.....	55

# Introducción

El presente manual es parte del material formativo sobre Movilización para el cambio elaborado por el Instituto Internacional para la Noviolencia Activa NOVACT. 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 no violentos por la justicia social. En concreto, esta edición está diseñada para una serie de talleres de entre 14 y 18 horas a realizar con movimientos sociales y campañas de las dos orillas del mediterráneo, y especialmente para Líbano, Palestina, Egipto y España.

Los materiales aquí presentados combinan ejercicios prácticos aplicables a la organización de nuestros movimientos, con reflexiones teóricas acerca de los distintos aspectos que hemos resaltado como más relevantes en este proceso de transformación. Este manual no pretende ser sino un punto de partida para la reflexión y la acción dentro de nuestras organizaciones, alrededor de cuestiones que suelen surgir en el seno de todos nuestros movimientos; **¿cómo podemos ser más efectivos? ¿Cómo no organizamos con otros? ¿Cómo pasamos de movimientos reactivos a movimientos propositivos? ¿Son coherentes nuestras acciones y nuestros principios? ¿Hacia qué modelo nos lleva lo que proponemos?**

La secuencia de contenidos del manual pretende recorrer los diferentes momentos a los que nos enfrentamos cuando ponemos en marcha nuestras campañas y nuestros movimientos, cuando los repensamos:

- **Marco teórico:** Nuestra concepción de la realidad, de dónde venimos, los principios que nos mueven
- **Organización interna:** Reflexión sobre nuestra práctica interna y la forma de organizarnos para ser más efectivos
- **Visión común:** La necesidad de imaginarios comunes y vivir el cambio desde el presente  
-Estrategia: El diseño de nuestra estrategia
- **Acciones:** Las acciones que se derivan de nuestra estrategia y que a su vez nos definen

El uso de estos materiales es completamente libre y pueden ser modificados para adaptarlos al contexto, realidades y necesidades de quien los use, es un material en evolución, complementario a lo que se ha generado y se va generando en el marco de la resistencia no violenta, por lo tanto cualquier contribución será siempre bien recibida.

# Introducción a los contenidos

El manual está dividido en tres grandes bloques de contenidos:

## **Marco Teórico:**

¿De dónde venimos, a dónde vamos? De nuestra historia personal a nuestro sueño compartido. La acción colectiva solo es posible al organizar y condensar los agravios y esperanzas de determinado grupo social, que ha sido capaz de generar narraciones colectivas, traducirlas en sueños compartidos y por último definir objetivos y acciones comunes que les permitan movilizarse. Las historias colectivas son fruto de un collage de historias personales que nos ayudan a describir quienes somos y qué queremos más allá de nuestras singularidades individuales. Explicar, transmitir y comunicar nuestra historia nos ayuda a legitimar, ganar apoyos y reconocimientos a nuestras demandas. Nuestra historia se construye día a día, podemos habitarla, consiguiendo que nuestra vida cotidiana se vaya asemejando lo más posible al sueño al que aspiramos. Necesitamos nuestro marco teórico sobre cambio social, el poder, la democracia, la no violencia... de cara conceptualizar y conectar objetivos y valores, las transformaciones locales con los cambios globales.

## **Organización interna/Grupos Inteligentes:**

Las dinámicas grupales pueden concebirse de muchas maneras diferentes, aquí elegimos una aproximación sistémica en la que se vinculan la inteligencia individual con la idea de la inteligencia colectiva. Comprender nuestras dinámicas grupales, motivaciones, roles, interacciones, formas de comunicación, liderazgos, tipos de pensamiento... nos permite elaborar herramientas que hagan de nuestros colectivos grupos inteligentes. Esta aproximación sistémica nos permite incrementar la potencialidad de nuestro grupo, aumentar la inteligencia colectiva, funcionar de forma más eficaz y realizarnos como personas en los procesos participativos.

## **Estrategia:**

Las dinámicas de transformación social no son resultado de determinaciones socioeconómicas o condiciones objetivas, ni fruto del azar o de espontáneos esfuerzos voluntaristas. ¿Como utilizar lo que tenemos para conseguir lo que queremos? ¿Comprendemos el contexto que queremos cambiar? ¿Donde está el poder que necesitamos para el cambio social?, ¿Estamos solos? ¿Qué nivel de consenso social tienen nuestras demandas? ¿Cómo podemos movilizar a otros? Necesitamos disponer de herramientas para analizar nuestro contexto, los recursos del poder, la diversidad de actores implicados, los recursos que tenemos y podemos movilizar... de cara a poder planificar participativamente una estrategia que sea realista y eficaz. El cambio es algo que construimos no algo que esperamos.

## **MARCO TEÓRICO: ¿De dónde venimos, a dónde vamos? De nuestra historia personal a nuestro sueño compartido \***

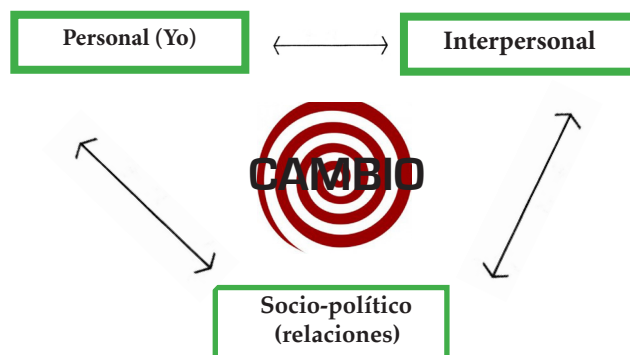
\* Sidney Tarrow. (2011): *Power in Movement: Collective Action, Social Movements and Politics*, Cambridge University Press. James C. Scott (1997): *Domination and the arts of resistance*. Yale University Press. Holloway, J. (2002): *Change the World Without Taking Power: The Meaning of Revolution Today*. Palgrave editors. Marshal Ganz (Notes 2011): *Learning Organizing; and People, power and change*. Harvard course *Organizing and leading for change*. Jon Elster (1998): *Deliberative Democracy*, Cambridge University Press.

La realidad es resultado de la interacción social, un fenómeno construido colectivamente de forma consciente e inconsciente. La diversidad de culturas, de estilos de vida, las relaciones entre las dinámicas globales y sus impactos locales, las formas de concebir lo correcto o lo deseable, la superposición de conflictos sociales, económicos, ambientales, religiosos... nos sitúan en escenarios de alta complejidad, donde en muchas ocasiones las definiciones de la realidad entran en disputa ¿Cómo valoramos la esclavitud, el racismo, la opresión de las mujeres, la concentración de riqueza, la exclusión de las minorías, la destrucción del medio ambiente...?

El mundo no es algo dado, es modificable por la acción colectiva. Nuestra definición de la realidad nos posibilita intervenir sobre ella, aumentando nuestra capacidad para incidir en función de la amplitud del número de personas que la compartan.

Denominamos poder a esa capacidad que tenemos para hacer cosas y que aumenta en la medida en que está organizado de forma colectiva. Nuestras definiciones de la realidad y nuestras acciones deben de encaminarse hacia la gestión lo más democrática posible del poder.

La noviolencia supone la forma más coherente de que nuestras definiciones y prácticas sean coherentes, de que la legitimidad de nuestras demandas pueda ser compartida y de que nos podamos convertir en protagonistas de nuestras transformaciones anticipando en el presente los cambios que queremos ver en el mundo.



Cualquier teoría del cambio social que quiera ser mínimamente rigurosa y asumir las complejidades de transformar la realidad debe de distinguir al menos tres niveles de intervención que interaccionan permanentemente en lo que nosotros llamamos espiral del cambio personal y colectivo. Los niveles, siguiendo la distinción hecha por Jean Marie Muller irían de lo personal a lo sociopolítico. Habitualmente se presenta que la transformación se produce de forma secuencial, empezando por las transformaciones personales (Yo y mis actos), a partir de ahí las colectivas (las relaciones interpersonales con los que nos rodean) y de ahí pasamos al nivel socio-político (la forma de organizarnos y relacionarnos políticamente de forma que trasciendan a la comunidad local).

En este capítulo seguimos esta estructura convencional a la hora de organizar los contenidos, que nos sirve para ordenar el aprendizaje, pero nuestra comprensión del cambio es espiral y no lineal, entendiéndose este como un proceso que interrelacionaría las transformaciones de los tres niveles, puesto que los cambios en cualquiera de ellos, obstaculizan, condicionan, alientan o provocan efectos que influyen sobre los otros.

La influencia recíproca entre estas esferas es permanente, evidenciando el dinamismo de la realidad y la imprevisibilidad de las dinámicas de transformación. Al activar procesos de acción colectiva no podemos anticipar sus resultados, no sabemos cual será el desenlace final, pero, si somos conscientes de que debemos de articular transformaciones en las distintas esferas, el impacto será mayor; los cambios individuales, a través de poner en valor nuestras historias personales, los cambios colectivos, mediante los sueños compartidos de las comunidades resistentes y su traducción en dinámicas organizativas, acciones culturales o institucionales.

Todas las personas que nos involucramos en dinámicas de acción colectiva disponemos de nuestro marco teórico sobre el cambio, en relación a como interactúan las esferas personales, colectivas y organizacio-

nales, los principios que nos mueven, los objetivos que perseguimos, las prioridades políticas, la efectividad. Fundamentado en la práctica, en referencias teóricas, en otros modelos y experiencias. Siempre tenemos una visión de hacia dónde queremos caminar.

Muchas veces este marco, a través del cual encuadramos e interpretamos la realidad, suele estar en una nebulosa de indeterminación, de ideas sueltas, textos interesantes, papelitos con apuntes, experiencias exitosas o fallidas.... Interrogarnos sobre nuestro marco teórico sobre el cambio social, hacerlo consciente, racionalizarlo, organizarlo y darle coherencia identificando, ampliando y discutiendo las fuentes, supone abrir un proceso reflexivo que nos va a ayudar a sistematizar nuestros pensamientos y emociones, de cara a encarar con mayores probabilidades de éxito nuestra inserción en campañas y luchas no violentas.



Resumiendo podríamos afirmar que nuestro marco teórico sería el conjunto de principios que guían nuestra práctica para conseguir los objetivos vitales que nos hemos marcado. Un mapa en el que los principios se encuentran relacionados entre sí dando una visión ordenada, completa y compleja de nuestros planteamientos sobre la sociedad, el cambio y lo que podemos aportar a estos procesos. Las principales preguntas que deberíamos de contestarnos para articular nuestra definición de marco teórico serían:

-¿Qué nos disgusta del modelo de sociedad vigente? ¿Por qué y para qué nos involucramos en la actualidad en procesos de transformación social?

- ¿Qué noción de democracia tenemos? ¿Cómo concebimos los procesos de cambio social?

- ¿Cómo son las dinámicas de acción colectiva que impulsamos? ¿Qué diferencia de lógicas, imaginarios y prácticas incorpora el cambio social que perseguimos? ¿Qué coherencia entre objetivos y principios tienen las campañas y movimientos en los que nos implicamos?

- ¿Qué importancia tiene nuestra labor para la sociedad?

- ¿Qué límites y potencialidades tiene lo que hacemos?



# Poder, y noviolencia

Uno de los conceptos más escurridizos y complicados para el devenir de los movimientos noviolentos sería el de poder, pues desde su origen se maneja de forma ambivalente, refiriéndose tanto a la capacidad que tenemos de hacer cosas, como a la relación de influencia asimétrica que existe entre diversos actores, la capacidad de hacer que otros hagan. Ambas concepciones conviven como las dos caras de una moneda, una que incita la estabilidad social y otra el cambio.

La noción de poder sobre otros viaja de arriba hacia abajo, la de poder hacer va de abajo hacia arriba. Entendemos el poder como el poder hacer desde el hacer con otros y no el hacer para otros. En el capítulo sobre estrategia incidiremos más en el análisis de los pilares del poder, aquí solamente apuntamos que el poder no es algo otorgado de forma externa por un ser superior o trascendente ajeno a nosotros. El poder reside en lo colectivo, en la gente y en su capacidad para interactuar. El poder no es algo que tenga que medirse de forma comparativa; tu poder frente al mío, tengo más poder que..., sino que debemos entenderlo como algo que suma si parte desde la base, tu poder más el mío = el poder del cambio. La forma que tenemos de entender la realidad, la visión que tenemos de cómo se producen los cambios, nuestra comprensión de los mecanismos del poder (conceptos que hemos ido mencionando y que mencionaremos más adelante en este manual), condicionan las formas de resistencia que escogemos. En este sentido, y de cara a definir nuestro marco teórico individual y colectivo, nos parece importante introducir como nosotros entendemos la resistencia noviolenta y desde ahí, el aporte que tiene en la democratización de nuestros movimientos y en la búsqueda de la coherencia interna. Nos encontramos con términos como pacifismo, noviolencia, no violencia, no-violencia, resistencia civil, resistencia popular, etc... que representan perspectivas distintas y enfoques diferentes, pudiendo encontrar incluso el mismo término refiriéndose a tendencias distintas según el autor o la escuela que lo utilice, o términos distintos representando las mismas ideas. Aquí no lo presentamos desde una clasificación cerrada e inmutable, sino como herramienta para avanzar en la discusión sobre la noviolencia. Al final, lo importante es que uno mismo sepa dónde ubicarse y que el grupo pueda discutir y reconocer desde dónde se acerca a esta forma de resistencia, elemento que consideramos importante a la hora de mejorar en el diseño de la estrategia.

La resistencia noviolenta no es un fenómeno nuevo que aparece en el siglo XX, pero sí que es en los últimos 100 años, y en especial en los últimos 50 cuando se ha comenzado a teorizar sobre ella, a buscar sus fundamentos, formas de expresión, su aplicación como estrategia, como principio vital, etc.

Siguiendo el esquema que tenemos en este capítulo,



Luther King describe el poder como la habilidad de alcanzar el objetivo. La capacidad que se puede crear si nuestros mutuos intereses en nuestros recursos correspondientes se pueden combinar para alcanzar un objetivo común (poder con). Si el interés en nuestros recursos es desigual, se genera una relación de influencia desigual por el desigual interés (poder sobre).

analizamos la noviolencia desde dos perspectivas, por un lado vinculada a la relación entre principios-eficacia (medios y fines) y por otro desde los niveles de aplicación señalados por Jean Marie Muller: personal (Yo y mis actos), interpersonal (en las relaciones con los que nos rodean), y socio-político (vinculado a la forma de organizarnos y relacionarnos, trascendiendo también a la comunidad local).

La **No-violencia**: La corriente más holística, la que mana de la negación de toda forma de violencia desde los principios, éticos o religiosos. En la relación medios-fines, la No-violencia sería un fin en sí mismo y basa su fuerza en su legitimidad moral frente al uso de la violencia. Estas fuertes convicciones, estos sólidos principios se aplican a todos los niveles, con mayor énfasis en el personal e intrapersonal, donde la negación de cualquier tipo de violencia puede alcanzar niveles de coherencia que llevan desde la elección de la dieta (vegetariana para evitar la violencia aplicada a los animales), a las pautas que rigen todas mis relaciones. En el nivel más sociopolítico, implicaría no admitir cómo legítima una intervención pacificadora por medio de una guerra humanitaria. Diríamos que en este extremo se pone el énfasis en la forma, con mayor peso en los niveles personal e interpersonal, y menor en el sociopolítico (que llegaría de la aplicación de los otros dos). Desde esta perspectiva, la violencia no estaría nunca justificada.

La **Noviolencia pragmática**: Siguiendo la misma estructura medios-fines, la visión más pragmática pone el énfasis en los fines, siendo la noviolencia la forma más eficaz de alcanzarlos. En situaciones donde el poder al que nos enfrentamos tiene el monopolio de la violencia, intentar enfrentarse a él con sus mismas estrategias no sería eficaz. La noviolencia es vista como la mejor forma de deslegitimar ese poder al que nos

enfrentamos, sin que esto signifique que en otra situación con otras circunstancias no pudiéramos adoptar otras formas de resistencia. Este enfoque no implica necesariamente la negación de la violencia como cuestión de principios, pero se centraría más en el nivel de aplicación sociopolítico, sin que fuesen imprescindibles los niveles personal o interpersonal (Los fines justificarían los medios). La noviolencia como táctica podría ser utilizada para derrocar un poder opresor y remplazarlo por otro, sin que esto tenga porque suponer un cambio en el sistema. La noviolencia sería un medio, el más eficaz, para alcanzar los fines deseados.



“[La Noviolencia pragmática es]  
Una técnica de  
acción sociopolítica para aplicar el  
poder en un conflicto. La acción  
noviolenta consiste en el uso de muchos  
métodos específicos de acción  
psicológica, social, económica y política  
sin el uso de la violencia física”.

*Gene Sharp*

La **Noviolencia estratégica**: Evidentemente las categorías anteriores no son estancas, ni tienen porque estar reñidas, simplemente ponen el énfasis en aspectos distintos que son importantes a la hora de definir nuestros movimientos y el tipo de sociedad que buscamos. Desde el enfoque que damos en este manual, donde el cambio es algo que viene influido por nuestros principios y a su vez los determina, donde las acciones personales (personal) cambian los grupos (interpersonal) y el poder de lo colectivo (interpersonal) cambia a su vez los contextos (sociopolítico) pero donde también los cambios en los contextos provocan cambios personales y colectivos, la noviolencia es un proceso de transformación en los tres niveles personal, interpersonal y sociopolítico. El fin no justifica los medios, y la legitimidad y la efectividad se convierten en una misma cosa, pues nunca será efectivo un método que reproduzca las mismas injusticias contra las que se combate, aunque, por supuesto, necesita la condición de tratar de combatir una situación

de injusticia, ya que como herramienta podría usarse también para otros fines. Este enfoque si bien no parte de una concepción holística (con una práctica No violenta “absolutamente” coherente) sí lo sostiene desde un convencimiento ético que ha de ser confrontado en cada momento y en cada situación con la realidad del contexto. La verdad, de la que nos hablaba Gandhi, no como algo inmutable, sino como algo revisable, discutible. Entender algo de una manera no evita entenderlo de otras maneras. Pero cuidado, entender una verdad como revisable no significa caer en el relativismo absoluto. No todo vale, ha de reflejar ciertas reglas de evidencia, consistencia y coherencia.

Como toda práctica política la no violencia tiene una serie de principios teóricos, al igual que requiere de una planificación estratégica, de una preparación específica por parte de los participantes, de disciplina y esfuerzo.



# La conflictividad como motor de la democracia

La democracia como fórmula de gobierno ha sufrido una expansión imparable a lo largo del final del siglo XX y principios de XXI, la práctica totalidad de los países del planeta se autoproclaman como tales, aunque muchos de ellos no cumplan ni mínimamente el canon democrático. Esta dinámica de extensión ha ido acompañado, en la mayoría de los casos, de una visión procedimental de la democracia. Un planteamiento que la reduce a un mero método para la toma de decisiones y la constitución de gobiernos.

Una mirada más atenta nos permite pensar la democracia como proceso permanentemente inacabado de democratización, en el que los conflictos sociales y el protagonismo de la sociedad civil serían el motor que permite una mayor inclusión de actores y temáticas en la esfera pública. Las democracias, con todas sus limitaciones, facilitan una regulación de la conflictividad (económica, étnica, religiosa, diversidad cultural, género medio ambiente...) en términos más constructivos que otros regímenes políticos. Y una de las claves que ha hecho esto posible sería el papel de la no violencia a lo largo de la historia.

## FORO SOCIAL MUNDIAL

Al calor de las movilizaciones que se sucedieron globalmente contra la globalización económica, surgió la propuesta de realizar un Foro Social Mundial FSM en 2001, en la emblemática ciudad brasileña de Porto Alegre, donde habían nacido políticas tan innovadoras como el Presupuesto Participativo. Inaugurando un espacio de encuentro, debate e intercambio de saberes y experiencias entre los distintos movimientos sociales y ONG que se encuentran luchando contra cualquier tipo de opresión derivada o potenciada por la globalización neoliberal. Un nuevo internacionalismo más incluyente y menos mecánico en sus formas de solidaridad.

El FSM no es una organización pero pretende ayudar a la organización de redes transnacionales, no tiene un programa que aplicar pero sí múltiples propuestas concretas. El FSM se ha convertido en la primera concreción de lo que podría suponer una especie de utopía política para el siglo XXI, el mejor esbozo de cómo puede irse desarrollando la construcción de una "sociedad civil global" o una "ciudadanía planetaria". Resultando el mejor espejo de la diversidad de sujetos y problemáticas que enfrenta el mundo actual, a pesar de sus limitaciones a la hora de no ser del todo mundial geográficamente hablando, ni en términos de participantes, ni de temas, ni de orientaciones políticas. Carencias que se han tratado de corregir mediante el desplazamiento de la celebración de los FSM a diversos lugares (Asia, África, Amazonía, Túnez...), así como mediante el desarrollo de Foros Sociales Mundiales temáticos (Argentina 2002, Palestina 2003, Democracia, Derechos Humanos, Guerra y Narcotráfico, celebrado en Colombia 2003, Soberanía Alimentaria celebrado en Mali 2008, Migraciones 2005, 2006, 2008....

Un nuevo fenómeno político basado en el encuentro, la convergencia, la inclusión, las resonancias y el diálogo de personas que se encuentran involucradas en luchas no violentas a lo largo y ancho de todo el planeta.



## EL PODER CON Y NO EL PODER PARA: LA NOVIOLENCIA

Y comparaba a los guerrilleros con los astronautas: “Estábamos a cien mil millas del hombre de la calle y sus preocupaciones. ¡No éramos sino un espectáculo más!”.  
Gabeira.

Ese año publicó el más famoso de sus 13 libros, *O que é isso, companheiro?*. La obra —que en dos años agotó 26 ediciones— es una autobiografía de su pasado guerrillero. Allí cuenta que, mientras mantenían secuestrado al embajador de Estados Unidos, un chofer de ómnibus le dijo a otro integrante del MR-8 que las personas que más admiraba en el mundo eran los secuestradores del embajador y los astronautas.

Gabeira comprendió entonces que para el común de la gente un guerrillero era algo tan raro como un cosmonauta. Habían sido apenas unos excéntricos. Dejó de lado la lucha armada, aunque no sus ideales de justicia

# La noviolencia como acción democratizadora

La democracia sería un proceso dinámico en el que las resistencias y los impulsos de cambio interactúan y entablan sus conflictos, lo que nos ayuda a percibir la democracia como un proceso inacabado de democratización. El repertorio de protesta noviolenta es la mayor innovación que se ha producido en las últimas décadas a la hora de dirimir las luchas sociales.

Un reflejo del principio democratizador de la noviolencia podemos observarlo en el enfoque que se le da en Palestina. La distinción en Palestina no está entre lucha violenta o no violenta. El término noviolencia no está tan extendido, puesto que tiene su origen en la traducción inglesa de la palabra *ahimsa* y su divulgación por parte de Gandhi, mientras que en Palestina, frente a la resistencia armada, surge lo que ellos llaman la Resistencia Popular (*Mukawa shabiee*), dónde la palabra popular refleja esa idea de cambiar con, del poder de todas las personas para participar en la resistencia, frente a la resistencia armada, dónde el monopolio de las armas por unos cuantos impide este carácter popular (entienden que la lucha armada sería menos “participativa” que la no armada).

La dimensión ética que trata de buscar la coherencia entre medios y fines, la interpelación a la gente común, las modalidades de acción inclusivas que pueden ser asumidas por una amplia diversidad de perfiles sociales, el carácter pedagógico y comunicativo de muchas de sus prácticas, la solidaridad que despiertan, la dificultad para ser criminalizada... han permitido democratizar los movimientos, han permitido democratizar las democracias. Más allá de sus conquistas concretas en términos de cumplimiento de objetivos, estas luchas han introducido en la esfera pública temáticas invisibilizadas o relegadas al ámbito privado, han posibilitado el acceso regular a las instituciones y a los derechos ciudadanos a colectivos sociales subordinados, han ampliado y ensanchado los derechos reconocidos, profundizado y renovando los canales de participación ciudadana, así como transformado la cultura política de las sociedades donde intervenían.

## MÁS ALLÁ DE LA VICTORIA Y LA DERROTA

La incidencia social y el impacto de muchos movimientos sociales y la acción colectiva que promueven no pueden concebirse únicamente en términos de éxito o fracaso ante los objetivos inmediatos que se plantean en una campaña concreta. Los esfuerzos sostenidos en el tiempo por movimientos como el ecologismo y el feminismo permiten concebirlos como actores que han incidido en una democratización de las democracias.

El feminismo ha reivindicado el reconocimiento de la igualdad de derechos políticos para las mujeres, luchando por el acceso al espacio público (empleo, política, educación...) en las mismas condiciones que los hombres. La lucha por la inclusión, protagonizada por las mujeres, se ha acompañado de su capacidad para redefinir sobre qué temas se puede hablar en términos políticos. Politizar esferas de la vida concebidas como privadas (sexualidad, maltrato, derechos reproductivos, divorcio, familia, cuidados...) supone ampliar el canon de las cuestiones sobre las que tenemos derecho a decidir. Además de los cambios legislativos y normativos que se han ido consiguiendo, lo que el feminismo ha provocado es un terremoto cultural en el que se ha cambiado radicalmente las percepciones sobre qué es y qué puede hacer una mujer con su vida y con su cuerpo.

El ecologismo viene a cuestionar la insostenibilidad ambiental del modelo de desarrollo económico, por la inviabilidad del crecimiento ilimitado en el consumo de energía y recursos en un planeta finito, el deterioro de los ecosistemas naturales necesarios para la vida, el cambio climático y la crisis energética. Esta crítica amplía los temas de debate al introducir a la naturaleza en la política, problematizando la legitimidad de quiénes tienen derecho a decidir sobre cuestiones que afectan tanto a las próximas generaciones todavía no presentes como a la naturaleza.

Aunque es imposible afirmar que vivamos en sociedades igualitarias y sostenibles en términos ambientales, es cierto que ambos movimientos han generado cambios sustanciales en los estilos de vida, la legislación, los sistemas políticos, los sistemas educativos, grupos de afectados y autoayuda, conocimientos expertos, experiencias ejemplares... La historia de estos movimientos dibujaría una derrota preñada de victorias.



**El concepto de democracia está sujeto a permanente discusión. Nosotros lo entendemos desde su visión más vinculada a la democracia participativa y a la democracia deliberativa, en la línea en la que se demanda desde la mayoría de los movimientos sociales a ambos lados del mediterráneo.**

**Democracia deliberativa: Toma colectiva de decisiones con la participación de todas las personas afectadas por las decisiones, por medio de argumentos ofrecidos por y para los participantes que están comprometidos con los valores de racionalidad e imparcialidad. Esta forma de democracia va asociada a determinadas ventajas frente a otros sistemas:**

- Revela información privada
- Disminuye o supera el efecto de la racionalidad limitada
- Provoca o induce un modo determinado de justificar demandas
- Favorece una elección definitiva, legítima a los ojos del grupo, para contribuir a la solidaridad grupal o a mejorar la probable implementación de la decisión
- Mejora las cualidades morales o intelectuales de los participantes
- Favorece mejores decisiones en términos de justicia distributiva
- Fomenta consensos más amplios

# Hoy es el futuro

La acción colectiva desarrolla la capacidad de hacer cosas por parte de los grupos humanos, aumentando exponencialmente las potencialidades de cambio. Estas dinámicas transformadoras deben de acompañar profundas y duraderas transformaciones individuales en el marco de estrategias colectivas. Los movimientos sociales no son meramente procesos reivindicativos sino que incorporan en muchos casos la realización de estilos de vida alternativos, la puesta en práctica de las transformaciones a las que se aspiran, recreando a pequeña escala el cambio que quieren ver en el mundo.

Los movimientos sociales y las campañas de protesta más allá de los objetivos públicos definidos en sus reivindicaciones, activan nuevas relaciones sociales que mediante su proliferación y reconocimiento suponen transformaciones culturales y políticas de hondo calado. Los principales aportes de estas dinámicas colectivas pasarían por su capacidad para insertarse en la vida cotidiana, reducir la sensación de coste o esfuerzo al implicarse, generar conocimientos que conectan las dinámicas locales y globales, reconstruir vínculos sociales con los grupos sociales afectados, construir habilidades y capacidades para abordar otros retos, establecer responsabilidad comunitaria a largo plazo o reducir el rechazo hacia los temas abordados.

Los movimientos sociales deben de disponer de una doble agenda, conciliar las grandes metas y la persecución de sus objetivos con la construcción de realidades diferenciadas, que anticipan en la medida de sus capacidades el cambio que quieren ver en el mundo. Estas prácticas alternativas serían estrategias colectivas que resuelven necesidades, permiten el acceso a bienes y servicios o desarrollan estilos de vida alternativos. Experiencias que pese a ser parciales, fragmentarias e imperfectas devienen ejemplarizantes, seductoras y posibilitan que la población se involucre desde la vida cotidiana en procesos de cambio; por lo que simultáneamente delinear el estilo de vida al que aspiran y denuncian las convenciones dominantes.



**Las protestas, las acciones públicas son la parte visible de los movimientos sociales, aunque generalmente la mayor parte de su actividad, recursos y tiempo se dedica a trabajar en la organización interna y la relación con su base social. Una dinámica que de forma oculta permite poner en marcha nuevas relaciones sociales (solución de problemas, identidades colectivas...) que si se extienden terminan teniendo grandes impactos sobre la realidad. Al Titanic lo hunden las partes sumergidas del iceberg.**

¿Cómo se socializan los imaginarios y estilos de vida alternativos? Históricamente se pensaba que lo normal era vivir un proceso de concienciación, por el cual cambiamos nuestros valores y creencias, para finalmente modificar nuestros comportamientos. Un esquema que contiene una buena dosis de verdad, pero que peca de exceso de racionalización y debe ser complementado con algunos de los descubrimientos recientes de la psicología ambiental, que afirman que en bastantes ocasiones cambiamos nuestras prácticas y posteriormente las racionalizamos. Muchas pautas de conducta no son fruto de decisiones conscientes e intencionales, sino que responden más a cambios en los hábitos y procedimientos que se vuelven consistentes en nuestra personalidad y forma de entender el mundo. Aunque parezca contra intuitivo, desde las prácticas alternativas se concientiza para el cambio tanto como poniendo en marcha procesos formativos o campañas de sensibilización.

**Concienciar para cambiar las prácticas o cambiar las prácticas para concienciarnos**

**Secuencia Convencional de cambio**



**Secuencia Alternativa de la psicología ambiental**



\* Fuente: Attac-Madrid



# Hacer del silencio una narración colectiva

Explicar, transmitir y comunicar nuestra historia nos ayuda a legitimar, ganar apoyos y reconocimiento para nuestras demandas. Ante las prácticas de dominio y opresión siempre hay resistencia, aunque en muchos casos esta constituya un discurso oculto donde se articulan prácticas y exigencias que por temor a las represalias no pueden mostrarse abiertamente. Estos discursos se elaboran y socializan en espacios autónomos del poder, son la prehistoria de las declaraciones y acciones públicas.

El valor de las interpelaciones y declaraciones públicas es muy importante porque rompen la espiral del silencio. Las personas y colectivos que al observar su entorno social perciben que sus ideas y opiniones obtienen apoyo social, se reafirman en ellas sin temores a expresarlas en público. Por el contrario, aquellas personas que perciben que sus ideas pierden apoyo social se vuelven más recelosas de expresarlas abiertamente y tienden a caer en el silencio. Debido a que los primeros expresan con mayor comodidad sus puntos de vista y las minorías se mantienen en silencio, se crea una influencia sobre la forma en que el público percibe la situación. Las posturas mayoritarias parecen tener más apoyo del que realmente tienen, mientras que las minoritarias parecen tener menos.

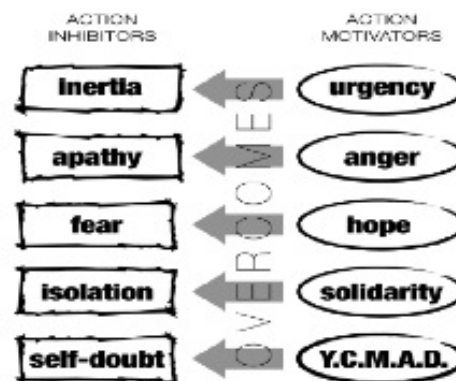
Elaborar y compartir una narración sobre las motivaciones, los retos y las expectativas por las que nos hemos involucrado en nuestros movimientos sociales y campañas es una habilidad que debemos desarrollar. Producir nuestra historia individual es relevante porque simultáneamente nos permite elaborar nuestro propio marco teórico y disponer de una herramienta comunicativa. Este relato que incluye los acontecimientos relevantes, los agravios sufridos, los deseos, expectativas, valores, miedos, principios... Nos permite conectar con las historias de otros para construir la historia colectiva, para vencer motivar al pasivo y llevarle a la acción.

Desorganización (problemas para organizar movimientos)	Formas de enfrentarlos	Resultado esperado
<b>PASIVIDAD</b>	<b>HISTORIA COMPARTIDA</b> (Del Marco teórico, a la historia personal para construir la historia colectiva)	<b>ACCIÓN</b>
<b>DIVISIÓN</b>	<b>COMPROMISO MUTUO</b>	<b>UNIDAD</b>
<b>CONFUSIÓN</b>	<b>ESTRUCTURA CLARA:</b> Del grupo espontáneo al grupo Inteligente	
<b>REACTIVO</b>	<b>ESTRATEGIA CREATIVA</b>	<b>PROACTIVOS</b>
<b>INACCIÓN</b>	<b>ACCIONES EFECTIVAS</b>	<b>CAMBIO</b>

# La historia personal y la motivación para el cambio

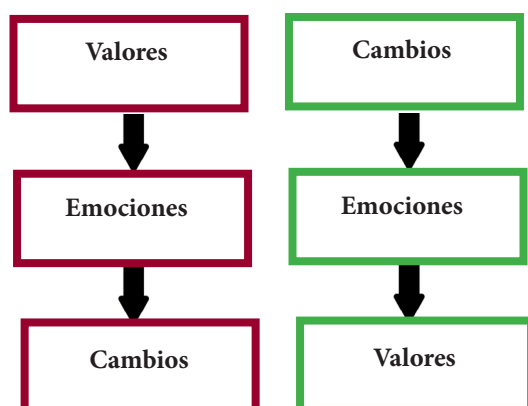
Todos actuamos por algo, motivados por algo, el reto es conseguir que aquellos principios que hemos identificado como esenciales en nuestra concepción del mundo, se vean reflejados en nuestras acciones, o que éstas sean consonantes con nuestra forma de entender el mundo. Actuar de forma reflexiva y consciente nos hará menos vulnerables, nos ayudará a interactuar con las historias personales y los marcos teóricos de otras personas (tener un marco teórico no significa que este sea inflexible e inmutable, precisamente su permeabilidad consciente al contexto es imprescindible para relacionarnos con los demás). Estos principios los hemos ido identificando a partir de experiencias pasadas, emociones vividas, personas que nos han servido de ejemplo, referencias intelectuales o corrientes políticas, vecinales, sociales ... es decir, son principios que manan de múltiples fuentes y procedencias.

Al escribir nuestra historia individual nos hacemos conscientes del proceso que hemos seguido, explicitamos la transición que hemos hecho desde la pasividad a la acción. Darle forma narrativa a nuestra historia personal, además de ayudarnos a reflexionar sobre nuestro marco teórico desde otra perspectiva (más emocional), también nos sirve como herramienta para comunicar con otros, para motivar a otros desde nuestro propio proceso. En la estructura narrativa arrancaríamos el proceso que con una situación vivenciada como un reto, ante la que tomamos determinadas decisiones guiadas por nuestros principios personales, que supusieron determinados cambios. Decidir involucrarse en procesos de acción colectiva supone enfrentarse a los elementos que la inhiben (inercia, miedo, aislamiento, duda...) y descubrir aquellos elementos que la potencian (sensación de urgencia, rabia, esperanza, solidaridad, la sensación de poder aportar algo YOU CAN MAKE A DIFFERENCE). Escribir nuestra historia personal, vinculada a nuestros principios, supone recorrer ese camino en una narración:



•Reto/momento crucial: ¿Por qué sentiste que era un reto? ¿Qué es lo que tenía que lo convertía en un reto? ¿Por qué fue tu reto?

•Elección: ¿Por qué hiciste esa elección? ¿De dónde sacaste el valor para hacerlo (o no)? ¿De dónde de la esperanza? Los recorridos vitales de tus padres o abuelos ¿te enseñaron de alguna manera como tenías que actuar en ese momento? ¿Cómo te sentiste?



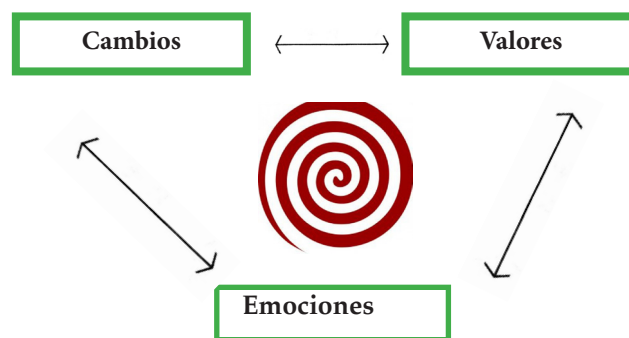
•Resultado: ¿Cómo se sintió el resultado? ¿Por qué se sintió de esa manera? ¿Qué es lo que nos quieres enseñar? ¿Qué es lo que quieres que sintamos?

La narración como elemento motivador nos muestra otra secuencia del cambio, relacionada con la convencional y ambiental vistas antes, dónde ahora son las emociones las que juegan un papel determinante.

Entender que las emociones juegan un papel clave en la movilización y desmovilización de la gente es parte de empezar a pen-

sar conscientemente en como motivar para el cambio. La historia personal parte de nuestros principios, y escrita en forma de narración señala y destaca las emociones implicadas en nuestro cambio, apelando a las emociones de los demás para motivar su cambio.

Aunque para escribir la historia personal sigamos este esquema, que seguiría una secuencia similar al de la teoría convencional del cambio, a la hora de plantear nuestras estrategias y acciones (capítulo tres de este manual) conviene señalar que hay personas que primero experimentan cambios (inducidos por su grupo, o comunidad, por otra persona, etc...), que les generan determinadas emociones, que les llevan a replantearse sus valores. Lo que supondría una secuencia invertida de cambio.



Y tampoco es extraño ver que determinadas emociones, nos provocan cambios que después transformamos en valores (mi abuelo, por el cariño que me tenía, dejó de criticar a las personas que llevaban pendiente o se teñían el pelo, y de esa emoción y ese cambio, cambio los principios que regían la crítica a las formas de vestir de los demás). Por lo tanto, apoyamos de nuevo la teoría espiral del cambio, pero esta vez desde el triángulo valores, emociones, cambio.



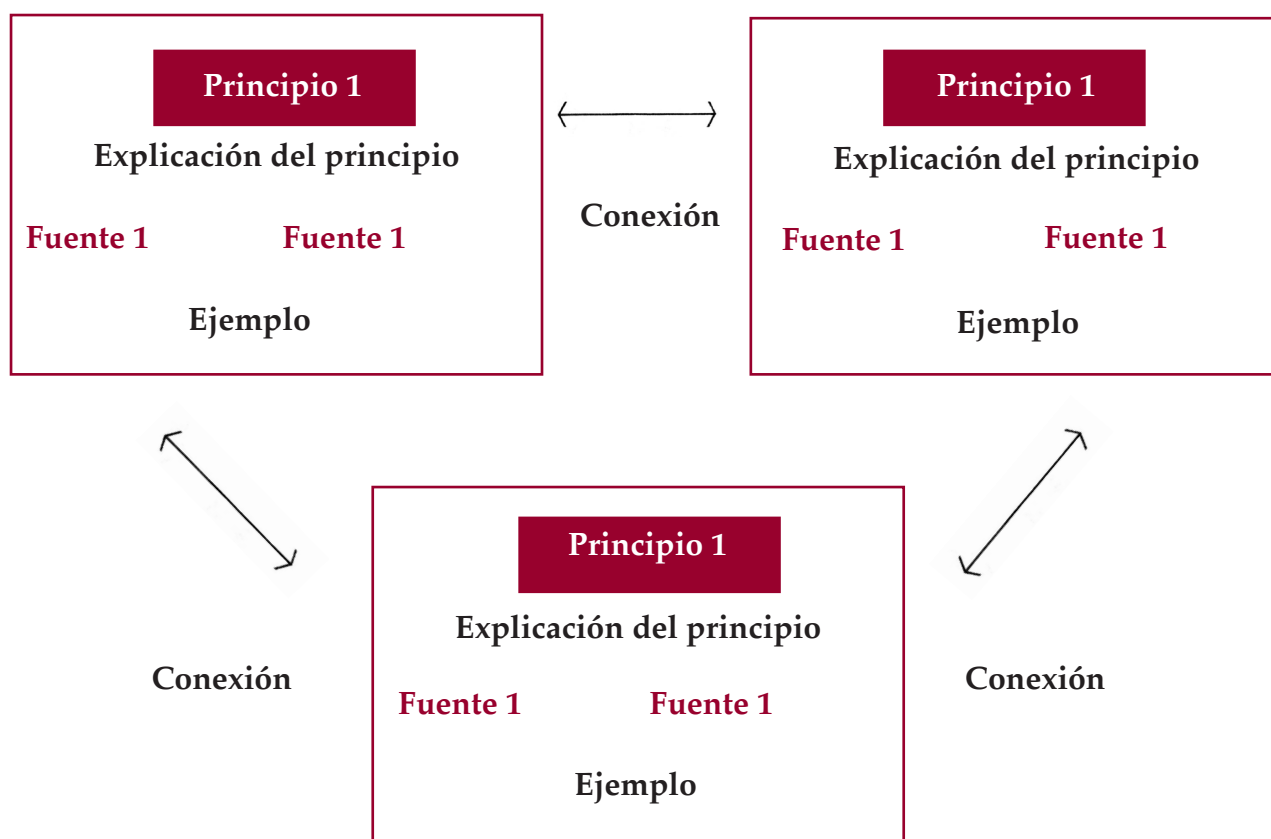
**La permanente evolución de nuestra historia personal, de nuestros principios, hacen que desarrollarlo entera nos llevase mucho más tiempo que el que podemos dedicar en este taller. Podemos dividir nuestra historia en diversos episodios, y seleccionarlos en función de con quien nos estemos relacionando, a quien vayan dirigidos, lo que pretendamos conseguir y transmitir con ellos. Pensar en la secuencia convencional del cambio puede ayudarnos a elegir el episodio que vayamos a contar: Que valores quiero transmitir, que emociones los generan o son generadas por estos valores y que cambios produjo.**

**Es útil intentar a modo de ejercicio, quedarnos con una historia que podamos contar en dos minutos, que refleje al menos dos de nuestros principios, vinculados a un momento que supusiese un reto para nosotros, que nos llevase a tomar una decisión y ésta derivase en unas consecuencias determinadas.**



## Ejercicio/Práctica: Elaborar mi Marco Teórico \*

- Escribe tres principios vinculados a como entiendes que se produce el cambio social y al tipo de sociedad que buscas.
- Explica en que consiste el principio
- Piensa y anota las fuentes que fundamentan el principio (te ayudará también a la hora de escribir tu historia personal: Las fuentes pueden ser:
  - Científicas: Autores y autoras, teorías de cambio social, de no violencia, investigaciones
  - Éticas: valores, planteamientos éticos, religiosos
  - Praxis: Cosas que has aprendido a partir de la experiencia
  - Emocionales: Sentimientos que te llevan a creer así, formas en que nos sentimos más felices, momentos de transformación
- Pon un par de ejemplos de cómo el principio se concreta en la práctica (pueden ser ejemplos que hagan referencia a: Como se va a gestionar el cambio en tu grupo, los objetivos de transformación que te planteas, la estrategia que adoptarás, las habilidades y actitudes que tendrás que poner en práctica, el tipo de acciones que tengas que llevar a cabo...)



\* Lars Bonell. Cooperativa CSE





Construir la historia personal en base a nuestros principios.

Antes de decidir que parte de tu marco teórico nos cuentas en forma de episodio de tu historia personal recuerda:

- ¿A quien me dirijo? ¿Qué principios son los que me llevaron a actuar y como pueden estos principios motivar a otros?
- ¿Cómo puedo contar de mi propia vida sobre personas o episodios que muestren como he aprendido o actuado conforme a esos valores?

¿De dónde han venido los principios que te han llevado a estar dónde estas, a querer transformar la sociedad? (aquí señalamos algunos ejemplos, pero seguro que tienes muchos más).

Científicos	Prácticos	Éticos	Emocionales
Autores, autoras	Grupos actuales	Corrientes políticas	Vivencias actuales
Teorías del cambio	Situaciones familiares	Religiones	Momentos de gran alegría (en la escuela, con la familia, amigos...)
Ideas de Noviolencia	Movimientos, grupos en los que has participado	Enseñanzas en la infancia	Momentos de rabia, tristeza, indignación

Sigue el esquema reto-elección-resultado, dónde el resultado puede haber sido un aprendizaje, un cambio de principios, un cambio social,...

Selecciona primero los dos principios que quieras transmitir (pensando en a quien iría dirigida tu historia personal), piensa en su relación y busca el reto-elección-resultado.

Principios	Reto	Elección	Resultado

# Solo sueñan juntos quienes están despiertos: el sueño compartido

Necesitamos construir un sueño compartido en el que poder reconocer las propuestas y anhelos de nuestros movimientos. Este sueño colectivo por un lado se convierte en un recurso movilizador que ayuda a perfilar y comunicar el mundo al que se aspira, un futuro cercano que sea coherente con el desarrollo de nuestra historia colectiva y que sea deseable para otras personas.

Además la construcción participativa de este escenario de futuro posible, plausible e internamente consistente, nos proporciona un marco para la reflexión y la toma de decisiones, ya que nos permite incorporarlo como un recurso útil en el diseño de nuestra estrategia. Una vez que disponemos de un futuro alternativo que nos sirva como orientación, podemos ir planificando las acciones y pasos que debemos de ir dando para hacerlo realidad. Un dispositivo eficaz que nos permite contrastar la robustez de las líneas de trabajo estratégicas que iremos desarrollando más adelante.

“

Una comunidad se define por tener una empresa conjunta (objetivo compartido, visión común), un compromiso mutuo (nuestras relaciones personales y nuestras formas de organizarnos) y un repertorio compartido (compuesto entre otras cosas por nuestra historia colectiva).

Wenger. *Comunidades de práctica*.1998.

“

“Convocamos con nuestro sueño a todos los sueños del mundo”

*Comunicado Zapatista*

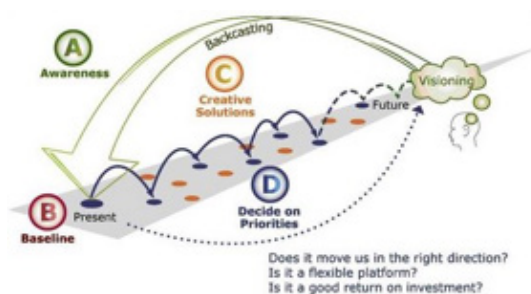
## HOY TENGO UN SUEÑO

Al final de la Marcha sobre Washington por el Trabajo y la Libertad, que tuvo lugar el 28 de agosto de 1963, Martín Luther King lanzaba su celebre discurso del que reproducimos un fragmento:

“Volved a Missisipi, volved a Alabama, volved a Carolina del Sur, volved a Georgia, volved a Louisiana, volved a los suburbios y a los ghettos de nuestras ciudades del Norte, sabiendo que de un modo u otro esta situación puede y va a ser cambiada. No nos hundamos en el valle de la desesperación. Aun así, aunque vemos delante las dificultades de hoy y mañana, amigos míos, os digo hoy: todavía tengo un sueño. Es un sueño profundamente enraizado en el sueño americano. Tengo un sueño: que un día esta nación se pondrá en pie y realizará el verdadero significado de su credo: “Sostenemos que estas verdades son evidentes por sí mismas: que todos los hombres han sido creados iguales”. Tengo un sueño: que un día sobre las colinas rojas de Georgia los hijos de quienes fueron esclavos y los hijos de quienes fueron propietarios de esclavos serán capaces de sentarse juntos en la mesa de la fraternidad. Tengo un sueño: que un día incluso el estado de Missisipi, un estado sofocante por el calor de la injusticia, sofocante por el calor de la opresión, se transformará en un oasis de libertad y justicia. Tengo un sueño: que mis cuatro hijos vivirán un día en una nación en la que no serán juzgados por el color de su piel sino por su reputación. Tengo un sueño hoy”.

# Ejercicio/Práctica: Visión común

Una técnica para construir sueños de forma colectiva que nos permite describir nuestro futuro incorporando una serie de variables que le dotan de cierta complejidad e integralidad. Además de rellenar la ficha de forma grupal si disponemos de bastante tiempo para realizar nuestro escenario de futuro podemos desarrollar dibujos, realizar montajes fotográficos, tratar de representar ese futuro mediante la portada de un periódico... de cara a disponer de propuestas más detalladas y elaboradas.



Variables a incorporar en nuestro sueño	Descripción del futuro (poniendo especial énfasis en las variables que más afecten a nuestra campaña)
Derechos Humanos	
Estado Social	
Organización política y sociedad civil	
Corrupción/Transparencia	
Religión	
Economía	
Cumplimiento de la ley	

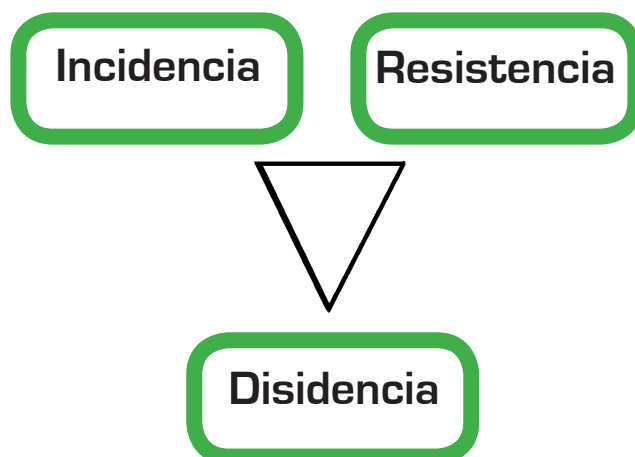


A la hora de pensar nuestros escenarios futuros, hemos ido teniendo en cuenta nuestra forma de concebir la construcción de la realidad y los procesos de transformación social, esquematizados en la espiral del cambio. Si hasta ahora hemos enfatizado las motivaciones personales y colectivas, la construcción de relatos compartidos movilizadores y el valor ejemplarizante de las prácticas cotidianas de los movimientos sociales, existe otro prisma complementario que relaciona nuestros movimientos con el poder y las estructuras de oportunidad política que percibimos. El triángulo Incidencia-Resistencia-Disidencia nos permite identificar desde dónde nos organizamos y que peso relativo le damos a las distintas formas de entender como se produce el cambio. Los vértices del triángulo serían tipos ideales, pues toda estrategia sostenida en el tiempo combina tácticas y elementos de cada uno de ellos. En la práctica los vértices no son compartimentos estancos, pero nos ayudan a caracterizar nuestros movimientos en función del énfasis que pongamos en cada uno de los vértices.

**Incidencia:** Organizamos y pensamos nuestros movimientos con el objetivo de incidir en las estructuras de poder existente, con la idea de que a partir de esta incidencia se produzcan los cambios deseados. Ej.: Partidos democráticos alternativos, campañas de lobby y advocacy, estrategias legales ante tribunales internacionales, Iniciativas legislativas populares...

**Resistencia:** Organizamos y pensamos nuestros movimientos desde la lógica de la resistencia. No consideramos que haya espacio de incidir en las estructuras de poder convencionales y ante la injusticia, nos toca oponernos, organizar resistencia desde el No. Ej.: Movimientos del No a la guerra en Irak a nivel mundial.

**Disidencia:** Organizamos y pensamos nuestros movimientos desde la lógica de una escasa incidencia posible. Ante la indiferencia o baja receptividad de las estructuras de poder se organizan estructuras sociales alternativas, al margen de dichas estructuras, que siguen lógicas transformadoras en las que creemos. En caso de desarrollarse estas estructuras alternativas dan lugar a procesos de institucionalidad paralela. Una lógica ilustrada en procesos como las Juntas del Buen Gobierno zapatistas, sistemas paralelos de educación y sanidad durante la primera Intifada, grupos de consumo ecológico, las ocupaciones de tierras del Movimiento de los Sin Tierra, centros sociales ocupados...



\* Fuente: Joan Subirats



**Nuestra historia colectiva: Emotividad, argumentación... desde lo personal hacia lo colectivo, de lo privado a lo público. De los agravios individuales a los relatos colectivos que nos permiten enmarcarlos. Construir nuestra historia (grupo, movimiento, barrio...) es seleccionar los fragmentos más relevantes, de lo que hemos vivido juntos. Es tener en cuenta nuestras historias personales, no para escribirlas unas detrás de otras sino para reconocernos y facilitar la elaboración de nuestra historia colectiva.**

**Es importante aprender y poner en valor nuestra experiencia, tener en cuenta la inclusión de lo emocional y personal en el marco de historias compartidas: quienes somos, qué compartimos. En la construcción del cambio colectivo, las crisis que pasamos juntos, los retos a los que nos enfrentamos como comunidad y las respuestas que damos determinan nuestros valores como grupo.**

**Generar y explicitar la historia colectiva (de dónde y hacia dónde), nos permite reforzar el trabajo en mi grupo de afines y ubicarme en relación la trabajo con otros grupos de afines, nos permite ubicarnos en la constelación de grupos y comunidades que buscan de una u otra manera el cambio social. En este esfuerzo de conexión entre grupos, cobran relevancia aquellas personas que participan simultáneamente de varios y por lo tanto cuyas historias personales serán historias de nexo entre grupos, y cobran especial relevancia como "bisagras" en la construcción de visiones compartidas más allá de nuestro grupo o comunidad, pero que también pueden llegar a funcionar como embudos si se convierten en el único nexo. Son importantes para construir desde ellas, no para depender en exclusiva de ellas.**





# GRUPOS INTELIGENTES: construcción colectiva del cambio \*

\* Estas notas son en buena parte una breve síntesis de los contenidos de: Fernando Cembranos y José Ángel Medina (2003): "Grupos Inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo", Editorial Popular. Aunque también recogen reflexiones vertidas en: David Vercauteren, Olivier "Mouss" Carbbé y Thierry Müller (2010): "Micropolíticas de los grupos", Traficantes de Sueños. También bebe de otras fuentes que se irán nombrando conforme aparezcan. Por último, también es una teorización de nuestra rica práctica en grupos durante años.

# IMPORTANCIA DEL GRUPO EN NUESTRA TEORÍA DEL CAMBIO: el poder de lo colectivo, el poder del cambiar con y no cambiar para

Desde una comprensión de la realidad como algo construido socialmente, el valor de lo colectivo adquiere mayor relevancia. Si la realidad es algo construido por todos, entonces, cambiar la realidad se convierte en una tarea colectiva para que sea efectiva. Desde una teoría del poder en la que sus pilares residen en el poder de la gente, entender y mejorar las formas de organizarnos es clave. El poder de la gente y el papel de lo colectivo nos lleva a enfocar el cambio desde el paradigma “cambiar con”, inclusivo, horizontal, en lugar del “cambiar para”, más jerarquizado o paternalista. “Cambiar con” ya nos orienta hacia determinados tipos de organizaciones y grupos, cuya máxima eficiencia y eficacia se alcanzaría cuando consigan funcionar como Grupos Inteligentes. La teoría de Grupos Inteligentes, basada en la idea de Inteligencia Colectiva, nos sirve para analizar el funcionamiento de nuestro grupo e identificar claves de mejora.

Los grupos no se mantienen ni funcionan bien en base a la “buena voluntad”, hacen falta artificios y roles. Esto se debe a que venimos de una cultura del individualismo y la jerarquía (ambas anti-colectivo) imposible de quitar sin artificios. Además “armonizar” la diversidad no es tarea sencilla y requiere de técnica para conseguirlo.

La idea sería que los grupos se muevan bajo la premisa de “ni la tiranía de la falta de estructuras, ni su exceso”. Las estructuras son fundamentales para hacer más democrático y eficiente el grupo, pero deben tener la flexibilidad de ser una herramienta colectiva, no un corsé.

## Dentro de los distintos tipos de grupos, ¿qué son los grupos inteligentes?

Podría pensarse que un grupo inteligente es el que está formado por personas inteligentes, sin embargo existen grupos integrados por personas inteligentes que pueden llegar a ser bastante tontos.

Cuando se discute por todo o por nada, cuando cuesta sacar adelante cualquier cosa, cuando nos encontramos a disgusto en el grupo... antes de plantearnos si las personas no tienen compromiso, o no trabajan, o tienen mala idea conviene reflexionar en torno a la sospecha ¿será mi grupo tonto?

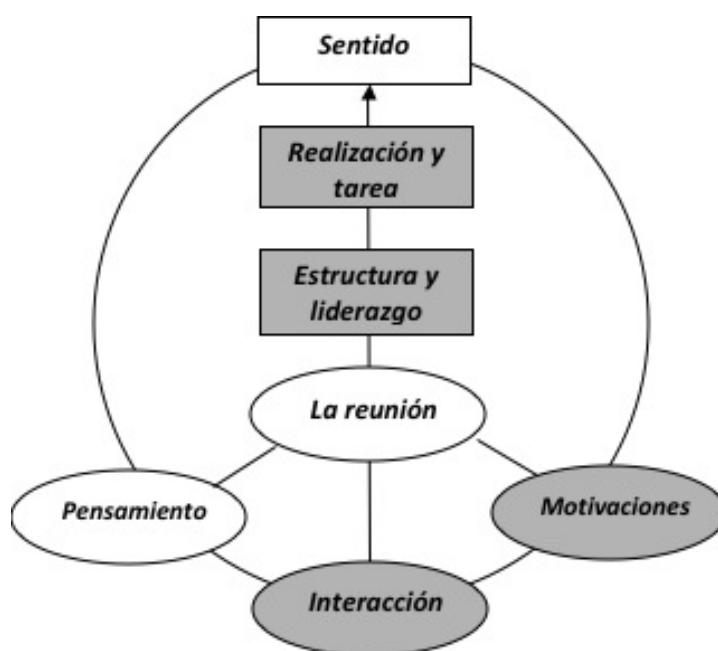
El grupo es algo diferente a las personas, aunque está constituido por ellas.

El grupo inteligente es el que consigue de forma colectiva ser más que la suma de las partes. A veces hay grupos que son una verdadera resta de las capacidades de quienes lo componen.

Podemos considerar que un grupo es inteligente cuando:

- Realiza colectivamente aquello para lo que ha sido formado y lo hace bien.
- Integra el bienestar de las personas individualmente con el del grupo en general. Las personas conocen el placer de trabajar colectivamente.
- Socializa el cerebro de cada uno de sus miembros y da lugar a una inteligencia colectiva. Utiliza las ventajas del pensamiento en grupo y supera las limitaciones del individual.
- Aprovecha la diversidad de las personas que lo componen: habilidades, cerebros, sensibilidades, afectos..., en lugar de considerarla un problema. No se convierte cada diferencia en una oposición y los conflictos son planteados para optimizar sus planteamientos y su estructura.
- Hace que el sentido del grupo, o sea su razón de ser, sea resultado de una construcción colectiva real, no impuesta, figurada o inexistente.
- Tiene una estructura orientada a la tarea y al sentido, decidida y diseñada por el propio grupo. Tiende a construir una estructura horizontal en las que las personas pueden participar, decidir, trabajar y aprender.
- Pone en marcha instrumentos, recursos y planteamientos que facilitan una interacción cooperativa y multiplicativa al contrario de los sistemas de trabajo que solapan, se contraponen o dividen el esfuerzo de las personas.
- Ningún grupo es totalmente tonto o inteligente.

Para que un grupo funcione de forma inteligente hemos de considerarlo como un sistema complejo, es decir, un sistema en evolución, afectado por múltiples factores, con capacidad de adaptación y regeneración, y su cuidado y mantenimiento le corresponde al propio grupo y ha de contemplar todos estos factores. Desde la teoría de grupos inteligentes se hace especial hincapié en los siguientes elementos como clave a la hora de entender el funcionamiento del grupo y desarrollar mecanismos para hacerlos más inteligentes.



En este manual introducimos algunos de estos elementos: Las Motivaciones personales en los grupos, las interacciones, el liderazgo y la tensión afecto tarea. Dejamos también un anexo sobre como organizar y gestionar las reuniones.

# Motivaciones

El bienestar del grupo y de las personas que lo forman depende del modo en el que se resuelven las motivaciones que las personas tienen para participar en los grupos y cómo estas se hacen compatibles o incompatibles con las del resto del grupo y con los objetivos de éste.

Hay motivaciones que son perfectamente visibles y otras que permanecen ocultas e incluso son negadas.

Conocer el funcionamiento de las motivaciones que tienen las personas en los grupos permite satisfacerlas individual y colectivamente. La inteligencia del colectivo radica en conocerlas e integrarlas en la vida del grupo, no ocultarlas o negarlas.

Las motivaciones en el grupo se pueden agrupar de múltiples maneras. La clasificación que proponen los autores de Grupos Inteligentes incluye los aspectos que se detallan a continuación.

	Orientación	Algunas ideas para manejarlo
<b>Significación social</b>	El ser humano es un ser social y todo ser humano quiere significarse, existir socialmente, aunque a veces sea de forma negativa, a costa de los objetivos del grupo, por medio de interrupciones, adoptando actitudes pedantes, etc.	No es excluyente, no tiene porque ser a costa de otros El grupo inteligente debe resolver la tensión entre la Significación Social y la tarea A veces implica rotar, callarse, discreción
<b>El poder</b>	Deriva de la necesidad de controlar lo que nos rodea. El poder como influencia en los demás es el grado más complejo de control de la realidad. Este puede ser unidireccional y derivado de la estructura (estructuras jerárquicas) o multidireccional con más posibilidades de compartir el poder (estructuras horizontales)	Se puede usar el poder individual para aumentar el poder de otros individuos. El poder se puede ampliar (solo no se amplía si se compara con el de otros). El poder colectivo desarrolla el poder mutuo o recíproco, no comparativo. La interacción da poder sin sustraerlo: cuando los grupos se coordinan, sincronizan esfuerzos y articulan los esfuerzos aumenta el poder horizontal. La sinergia es el poder colectivo. No es lo mismo el "poder sobre" que el "poder con".
<b>Aprendizaje y conocimiento</b>	El ser humano por naturaleza busca el aprendizaje, y éste produce bienestar y placer. Es un proceso central de la inteligencia. El aprendizaje es social	Los grupos que incluyen la idea de aprender como una experiencia positiva, asumen mejor situaciones nuevas, codifican las dificultades como retos y los cambios como oportunidades para el aprendizaje. El aprendizaje en grupo facilita una percepción menos excluyente de la significación social. En el grupo se aprende y el grupo aprende a través de la interacción y de las vivencias y tareas compartidas.

	Orientación	Algunas ideas para manejarlo
<b>Seguridad</b>	<p>Trata de disminuir los riesgos, evitar peligros, de defenderse para no perder posiciones. Funciona en una lógica opuesta a la significación social, la innovación o el cambio.</p> <p>Conlleva el riesgo a la rutina y puede llegar a hacer inviable la existencia del grupo (no se asumen tareas, o responsabilidades por el miedo a las evaluaciones negativas, o se adoptan posturas defensivas agresivas)</p>	<p>Valorar que la cautela y la calma introducen prudencia y sensatez.</p> <p>Cuidar las formas y momentos de evaluación.</p> <p>Generar espacios de confianza.</p>
<b>Identidad personal y sentido de pertenencia a grupo</b>	<p>Tenemos la necesidad de reconocernos como seres individuales y únicos, y lo hacemos más desde las diferencias con el resto que desde las semejanzas (aunque verse igual a otros también es motivante). Esta es una motivación que se mueve entre la tendencia a mostrarnos diferentes y a procurar homogeneizarnos.</p>	<p>Ser en el grupo consiste en tratar de resolver el debate entre la diferencia y la semejanza con el resto</p> <p>Aprovechar las oportunidades que nos brindan las diferencias entre cada miembro del grupo (Ej.: distintas habilidades)</p> <p>Facilitar espacios de coincidencia.</p>
<b>Humor</b>	<p>Es una experiencia emocional e intelectual clave en la vida de los grupos.</p> <p>Un militante triste es un triste militante.</p>	<p>Sirve para desatascar situaciones, para hacer grupo, para salir de situaciones difíciles, para reducir defensas o asumir el fracaso.</p> <p>Quien ríe junto a otros es capaz de hacer más cosas con ellos.</p> <p>No se trata de cultivar el humor sino de dar espacio y legitimidad a las ocasiones y situaciones que lo permiten e incluso lo requieren.</p>
<b>Utilidad</b>	<p>Necesidad de hacer algo y que esté bien hecho</p>	<p>Organizar tareas concretas y claras.</p> <p>Cuidar para que cada persona pueda aportar algo útil y se perciba esta utilidad.</p>
<b>Creación e Iniciativa</b>	<p>A las personas les gusta crear, aportar algo.</p>	<p>La creación colectiva es la síntesis perfecta, puesto que satisface la motivación de creación individual y a la vez hace crecer al grupo como tal.</p>
<b>Sentido y creencia en el grupo</b>	<p>Los grupos que se creen su razón de ser tienen muchas más conductas coherentes con sus objetivos.</p>	<p>La creencia de que el grupo es parte del sentido predispone muy favorablemente al bienestar del mismo.</p> <p>Si el sentido atañe a los miembros del grupo, muchas de las motivaciones individuales se funden en la colectiva</p>



# Interacciones

La interacción es la esencia de un grupo. Constituye la unidad básica de conducta del grupo. A través de la interacción es como el grupo puede conseguir ser más que la suma de las partes.

Comenzar a conocer un grupo es mirar su comportamiento y el modo predominante que se da en la interacción.

Lo habitual es que en un grupo se den varios tipos de interacciones. La diferencia entre unos grupos y otros es la frecuencia relativa de cada una de ellas, que habitualmente aparecen mezcladas y no en estado puro.

En la tabla de interacciones incluimos una posible clasificación de interacciones, su definición, cómo se produce y cómo trabajarla desde la perspectiva de Grupos Inteligentes (estos deberán tender a potenciar y favorecer las interacciones aditivas y multiplicativas).

## Las lógicas de las interacciones

Los tipos de interacciones reflejados en la tabla se pueden estructurar también en una serie de lógica:

- **Dominación.** Sería la propia de las interacciones nula, bélica y, a veces, oposición sistemática.
- **Negociación.** Busca reciprocidad desde la justicia. Pueden ser gana-pierde, aunque busque el gana-gana, ya que siempre en muchas ocasiones implica “ceder ante lo que no se quiere”. Puede acarrear que en el futuro se pidan “facturas”. Se da en la adición, la multiplicación y, a veces, también en la oposición sistemática.
- **Encuentro.** Nos juntamos desde lo que queremos. Es el ejemplo de la amistad. Suelen ser gana-gana. No se piden facturas. Se entra en máximas interdependencias a través de esta lógica. Sería propia de la multiplicación y la adición. No todo tiene porque ser acordado.

Un problema es meter en la lógica de la negociación lo que está en la del encuentro. Normalmente son pocas cosas en las que necesitamos estar de acuerdo todo el mundo. Esas son las que tienen que estar en la lógica de la negociación y no del encuentro.

### **NULA O ATENUADA**

Cuando existen personas que no provocan ningún tipo de reacción en el resto.



Se deriva de la no participación a causa del miedo (a reproches, represalias, manifestaciones de enfado) o la apatía. También se deriva de considerar sistemáticamente que las aportaciones realizadas no son tenidas en cuenta y no sirven para nada.



- Crear ambientes de confianza;
- Valorar todas las aportaciones;
- Dar espacio para que todos los miembros del grupo puedan aportar (en distintos momentos);
- Explicitar el liderazgo de "la serpiente" (ver liderazgos)

### **PSICÓTICA O BÉLICA**

Cuando se coloca al interlocutor en el papel de enemigo o agresor. Todos hablan nadie se escucha



Las personas interpretan que los intereses son contrapuestos, aunque no es necesario que los haya. Está muy vinculada a la motivación del poder. Está repleta de errores como la sobregeneralización, la falsa exclusión o la selección negativa.



- Pasar a otro tema; realizar un descanso; cambiar de tarea.
- Esta interacción ha de ser tratada con una política de comunicación preventiva (comunicar los problemas, pero no siempre en grupo grande)

### **OPOSICIÓN SISTEMÁTICA**

Una persona dice A, en inmediatez otra dice No A.



Muy vinculada a la significación social. ¿Qué es A? Una propuesta que requiere esfuerzo y obtiene significación social ¿Qué es No A? Una pega un juicio negativo sobre A que requiere mucho menos esfuerzo y también obtiene significación social, sale más "rentable".



- Explicitar y acordar el rol del "Pepito Grillo". Una persona encargada de señalar los problemas que se producen vinculados a las interacciones cuando las discusiones se atascan.

### **FALSA OPOSICIÓN**

Una persona dice A, en inmediatez otra dice No A'



Una persona dice A, otra inmediatamente modifica ligeramente la propuesta y la convierte en A' y a continuación se opone a A', es decir, No A'. Se produce una falsa oposición: Ej.: Propuesta A: Es importante hablar con un determinado Partido Político (afín), Respuesta: No A': Nos perjudica seriamente hablar con todos los partidos políticos y sobre todo hablar con los contrarios.



- Explicitar y acordar el rol del "Pepito Grillo". Una persona encargada de señalar los problemas que se producen vinculados a las interacciones cuando las discusiones se atascan.
- Tratar cada problema de forma independiente.

### **ADITIVA**

Cuando a una idea o aportación le sigue otra sin oposición



La interacción en adición permite observar el procesamiento en paralelo en el grupo. Varias ideas circulan sin que tengan que oponerse.



- Ayuda a resolver varios tipos de problemas. Propio de una primera fase de pensamiento creativo.

### **MULTIPLICATIVA**

Cuando las aportaciones provocan aportaciones que las mejoran



Una persona expone una idea que a su vez provoca la aparición de otra en otra persona que no hubiese aparecido sin la existencia de la primera. La interacción por multiplicación es la que provoca que el grupo sea algo más que la suma de los individuos.



- Mejor en grupos horizontales; requiere escucha inteligente, pensamiento hipotético y sacrificio temporal del protagonismo.

# Estructura y liderazgos

## Líder y poder

Es habitual relacionar las labores de liderazgo con el poder, máxime cuando el rol del liderazgo no está especificado, sino que funciona “en la sombra”, cuando no hay estructura acordada y nos movemos dentro de la lógica de la “tiranía de la falta de estructuras”.

En cambio, cuando las personas reconocen el valor y la capacidad de otras en momentos determinados, en temas concretos, en tareas específicas, en cualidades y capacidades, en habilidades emocionales (en cualquier cosas que la otra persona sabe), y consideran a la otra una persona de la que aprender y que puede enseñarnos a crecer entonces se da una relación de reconocimiento de la autoridad.

La autoridad, a diferencia del poder, circula entre las personas siempre que alguien te la reconozca o a alguien se la reconozcas. Alguien a quien se le reconoce autoridad y no ostenta el poder pretende ayudar a crecer, hacer a las personas que puedan ser más capaces de elegir y más libres, y no por el contrario, impone sus criterios, manipula o somete a quienes le dan ese reconocimiento.

Volvemos a la idea, ya repetida, de que no es lo mismo el poder (“poder sobre” las otras personas, imponer, someter, manipular, ejercer violencia del tipo que sea...), que “poder con”, que habla de la capacidad de hacer en colectivo, de aunar habilidades y conocimientos para algo, etc.

Para que las personas en un grupo y la formadora o formador se sientan cómodas, vistas, reconocidas, cuidadas, etc. es muy importante que la autoridad circule, que los roles no se estanquen y estereotipen, que se pongan en marcha liderazgos horizontales, que haya un clima de confianza y aceptación no forzadas y cada persona pueda expresarse desde su singularidad y cuidando las relaciones con las otras.

## ¿Líder o liderazgo?

El hecho de que ambos términos hayan funcionado como sinónimos durante mucho tiempo y que generen confusión, indica una cultura de la verticalidad muy arraigada. Pensar que líder y liderazgo son la misma cosa ubica el poder en un lugar fijo y en una sola persona. La práctica de la horizontalidad requiere distinguir entre los dos términos.

La función de liderazgo es consustancial a todos los grupos, es decir, todos los grupos necesitan instrucciones de acción, simplemente porque es imposible que todo el mundo actúe sincrónicamente. Cuando la función de liderazgo se resuelve a través del líder, significa que éste concentra una buena parte de las instrucciones de acción. Pero la función de liderazgo se puede resolver de otras maneras, como la rotación, las camarillas, los órganos colegiados, la asamblea, la costumbre o la construcción colectiva.

Las conductas de liderazgo son aquellas que regulan al grupo en su acción, y, por lo tanto, pueden ser muy variadas. Se señalan aquí algunas de las más relevantes:

- Convocar encuentros.
- Componer el grupo.
- Proponer con éxito acciones y proyectos.
- Hacer tomar decisiones.
- Hacer juicios sobre las propuestas de otros.
- Reforzar y castigar las conductas de otros.
- Vetar decisiones
- Diseñar los puntos de la reunión.
- 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

Por lo tanto el liderazgo requiere múltiples habilidades que raramente (por no decir nunca) se encuentran juntas en la misma persona. Como líder es cualquier persona que propone cosas al grupo y tiene capacidad y compromiso para sacarlas adelante con el apoyo de los demás, todo el mundo es líder en algún contexto.

En este sentido Starhawk propone varios tipos de liderazgos:

- **Cuervos:** visionarios a largo plazo. Sugieren nuevas direcciones, elaboran planes, desarrollan estrategias, anticipan problemas y necesidades... Suelen tener mucha influencia en el grupo, normalmente porque el resto ni ha pensado en esos temas.
- **Gracias:** están atentas a la energía del grupo, preparadas para reforzarla. Traen el fuego al grupo: entusiasmo, energía. Buscan que la gente se sienta bien, acogen a la gente nueva y atraen a nuevos miembros. Son gente muy apreciada pero necesitan tomar tierra con los Dragones.
- **Dragones:** Permite que el grupo tenga contacto con la tierra, dando un toque realista y práctico a los temas. Velan por los recursos del grupo. Dan seguridad al grupo al poner fronteras. Se les puede percibir como aguafiestas.
- **Serpientes:** Se fijan en la manera en la que siente la gente. Se fijan en murmullos, cotilleos, conflictos... Transgreden las leyes del censor. Pueden atraerse la antipatía del grupo, pero son quienes minan los intentos de tomar el poder de algunos, además el grupo no puede funcionar esquivando los conflictos.
- **Arañas:** Son quienes hacen que el grupo esté conectado, es el corazón espiritual del grupo. Su rol puede ser halagador pero también agotador, al estar en todo el traspaso de info.

El liderazgo positivo gestiona la obtención de beneficios para el resto del grupo, ya sea en forma de propuestas, de obtención de recursos, o de bienestar emocional. Es una función compleja, ya que el grupo otorga parte del poder a las personas que lo ejercen en función de los beneficios individuales y colectivos que reportan.

Un último argumento que muestra la necesidad de los liderazgos múltiples es que no en todos los momentos el grupo necesita los mismos tipos de liderazgos. Por ejemplo:

- **El grupo sabe pero no quiere.** Es decir, hay desmotivación o falta de confianza. Lo que hace falta será que el liderazgo facilite al grupo participación, apoyo, colaboración y refuerzo. Harían falta, sobre todo, habilidades socio emocionales
- **El grupo no sabe pero si quiere.** Al grupo le falta habilidad y confianza en sí mismo. De este modo el liderazgo tendrá que reforzar la disposición positiva a hacer, explicar, clarificar, dar instrucciones específicas. Son habilidades que tienen que ver con la persuasión.
- **El grupo sabe y quiere.** En este caso el colectivo está capacitado y tiene buena disposición. Las funciones

de liderazgo son delegar, conceder autonomía, confiar, orientar, sugerir y reforzar los logros. Todas ellas muy relacionadas con delegar.

• **El grupo no sabe y no quiere.** Hay inseguridad y desmotivación. Función de liderazgo: guiar y dirigir dando instrucciones claras y específicas. Reforzar los pequeños logros alcanzados. La clave es la guía.

## Factores que aumentan el liderazgo

Los miembros del grupo tienen predisposición a ser influidos más por unas personas que por otras. La capacidad de influir en el grupo es una construcción dinámica de las personas del grupo.

- Las habilidades específicas y el conocimiento en relación a los objetivos principales del grupo.
- Capacidad para generar iniciativas.
- Carisma y capacidades de comunicación.
- Posición en la organización.
- Capacidad para resolver problemas.
- Posición en la resolución de conflictos.
- Credibilidad.
- La sabiduría.
- El trabajo.
- Capacidad para establecer relaciones afectivas positivas.
- El apoyo de una estructura superior.
- El tiempo y la experiencia en el grupo.

Un grupo puede hacer que todo el mundo participe más en los liderazgos, incluso quien lo hace más. Es más fácil hacer que suba la capacidad de liderazgo de todos los miembros del grupo que igualar las influencias mutuas de todas las personas.

Una estrategia recurrente en muchos grupos para aumentar el liderazgo múltiple ha sido que la persona que más liderazgo ejerce baje su actividad. Esta es una estrategia raramente exitosa, ya que lo que se suele generar es que las tareas que ejercía esa persona se queden sin hacer, sin cambiar sustancialmente la implicación del resto. Es mucho más inteligente que quien más lidere potencie los liderazgos del resto, dándoles espacio ayudando a la creación de un liderazgo multiplicador, incluso aunque esto implique un incremento de su liderazgo también. El liderazgo no es una suma cero, sino que todo el mundo puede aumentar su contribución.

## El aspecto emocional en los grupos: La tensión afecto-tarea

En todo grupo humano se producen interacciones sociales que están, de un modo u otro, mediadas por las emociones y los afectos. Sean éstas agradables o desagradables, juegan un papel clave en la interacción grupal y por tanto, en el buen funcionamiento del mismo. Las emociones:

- Nos mueven. Un ejemplo serían los imperativos irracionales que nos ponemos las personas en los grupos como “tengo que caer bien a todo el mundo”, o “tengo que hacer todo bien”.
- Influyen en las interacciones y las producciones. Por ejemplo, están en el corazón de los conflictos y su regulación. Además, las emociones no dichas empapan el ambiente grupal.
- El mantenimiento de un grupo está directamente ligado a las emociones que se generan en él. Un grupo que no cuida el ambiente grupal está destinado a perecer. Un grupo triste se vuelve impotente.

Sin embargo, la razón y la emoción no son dos aspectos separados, sino íntimamente relacionados.



En todo caso, no es igual de fácil controlar las emociones que nuestros pensamientos. En general tenemos más herramientas para lo segundo. En ese sentido tenemos que buscar una relación a más emoción más razón, evitando la dictadura de los sentimientos, es decir, evitando que sean las emociones las únicas que marquen el devenir del grupo. No tiene lógica dejarnos llevar únicamente por los sentimientos, que es lo que controlamos de forma más difícil

### ¿CÓMO EL SOFTWARE LIBRE LO INVENTARON GRUPOS INTELIGENTES?

El nacimiento del software libre como sistema operativo alternativo al que ofertan las empresas transnacionales ilustra perfectamente la aplicación por un movimiento social de las dinámicas que caracterizan a los grupos inteligentes. Ante un conflicto con la privatización de los conocimientos que hacen funcionar a los ordenadores, grupos de programadores se coordinaron de forma altruista para generar y perfeccionar un sistema operativo abierto y colaborativo conocido como Linux.

Basándose en las potencialidades de Internet desarrollaron un método de trabajo descentralizado, con liderazgos múltiples, compartiendo y redistribuyendo de la información, inclusividad, interacciones aditivas y multiplicativas que permitían maximizar el aprovechamiento de los conocimientos dispersos por todo el planeta. Este ejercicio de cooperación y de inteligencia colectiva ha ido conformando una ética y un sentido de comunidad de personas que se reconocen dentro de un movimiento social por la cultura libre y el acceso universal a los bienes digitales.

Creaciones como LINUX cuestionan la posición dominante de MICROSOFT, producciones sociales como WIKIPEDIA vienen a relativizar la jerarquía de conocimientos de instituciones como la Enciclopedia Británica...Una lógica de interacción y trabajo colectivo más inteligente, que ha ganado potencialidad desde la llegada de Internet, está emergiendo y nuestros movimientos deben de hacerla propia.

## Las etapas de un grupo. La tensión afecto-tarea

Según diversos/as autores/as se pueden clasificar las etapas por las que atraviesan los grupos a nivel afectivo, relacional y productivo.

Hemos de tener en cuenta que las etapas no son algo estanco ni lineal, que un grupo puede navegar entre una y otra, volver hacia una anterior, tener su propio ritmo y velocidades, quedarse estancado en una de ellas, tener características propias de diferentes etapas en un momento dado, etc. Lo importante será observar a ese grupo para poder identificar rasgos útiles para intervenir en cada fase del proceso. Independientemente de cómo decidamos llamarlas nos interesa conocer claves como participantes del grupo para detectar en el momento grupal que nos encontramos, tener pistas de qué saber que puede suceder con el grupo en ese momento determinado y tomar medidas para asegurar el cumplimiento de los objetivos en esas circunstancias.

## NACIMIENTO, INICIO



Carece de un sistema de coordinación del cerebro colectivo. Se van fijando roles poco a poco. Contraste entre las expectativas iniciales y lo que se va generando.



- Necesita aprender a trabajar conjuntamente.
- Necesitamos que sea un espacio seguro para todo el mundo. A esto favorece la apertura, la claridad, la creación de confianza, el fluir de los roles, hacer que circule la autoridad y se pongan en marcha inteligencias múltiples, etc. En este sentido es importante que se fomente, ya desde el principio, el intercambio de roles y los liderazgos múltiples.

## IDENTIFICACIÓN, CRECIMIENTO, DESARROLLO



Se produce el estallido afectivo, la cohesión grupal y el desplazamiento de la tarea a un segundo lugar. Hay una comunicación más abierta, se crea un lenguaje común y comienzan a aparecer conflictos. Se fijan los roles.



- Reorientamos el grupo hacia la tarea (lo que sigue teniendo en común).
- Favorecemos la interacción, la cooperación, reparto de responsabilidades y las soluciones colectivas.
- En muchos casos abordamos los conflictos con labores de "fontanería" entre las personas implicadas y no abiertamente.
- Se trabaja por hacer fluidos los roles

## MADURACIÓN, COHESIÓN GRUPAL, IDENTIDAD



Es la etapa de mayor cohesión grupal, dónde la eficiencia se da en términos de tarea y afecto. Si todo ha ido bien, afecto y tarea estarán equilibrados.



- Se pueden poner en marcha análisis, las tareas más difíciles y las evaluaciones más complejas, plantear progresos, ver errores...
- Se busca la creatividad para avanzar como grupo hasta la etapa final, mantenimiento sin agotamiento o regeneración.
- Hay que estar atentos a las señales de cansancio o agotamiento

## CIERRE



Si el grupo se crea para llevar a cabo una tarea concreta esta ha de quedar claro cuando se alcanza o se desestima. Es importante interiorizarlo



- Final con fuerte carácter afectivo, festivo ayudará a fijar los cambios personales y colectivos.
- Las personas han de ser conscientes de los logros alcanzados
- Importante tener espacios de evaluación y de expresión que tengan sentido.

# Las reuniones y asambleas: Moderación de la reunión

Realizar una buena moderación de una reunión no es nada fácil. Aquí os presentamos una pequeña guía que puede servir para usar directamente:



## La comunicación no objetiva

Ideas clave:

- No existe la “comunicación objetiva”. Cada persona aplica un filtro formado por nuestros conocimientos, experiencias anteriores, valores, educación, etc.
  - Una gran parte de lo que comunicamos NO lo decimos, lo HACEMOS. Es la comunicación no verbal y para verbal.
  - No TODAS las personas pueden, quieren o tienen que participar de todo. Puede producirse saturación e inoperancia.
  - Cuando discutimos, lo que estamos rebatiendo (si viene al caso) son las ideas, no las personas. Tenemos que intentar no llevar las controversias al plano más personal.
- Tipos de pensamiento. Hay varios tipos. Es importante no mezclarlos.

Aquí van algunos:

- Pensamiento creativo. Para lanzar ideas
- Pensamiento crítico. Para criticar las ideas
- Pensamiento operativo. Para llevar a cabo las ideas

Es necesario saber que a todas nos gusta obtener reconocimiento a través de lo que decimos, que al ser seres sociales buscamos una significación en el colectivo. Y esto no está mal, es bueno, siempre y cuando no nos pasemos y nos comamos la significación del resto. Muchas veces la significación la conseguimos mediante el pensamiento crítico, que es el más fácil de generar, por lo que, sin darnos cuenta tendemos a criticar. La crítica no es mala siempre que: sea en el momento reservado a la crítica y se hayan analizado también las cosas positivas y las posibilidades de la idea que se va a criticar.

Tipos de temas en una sesión. Es necesario saber esto para que un momento informativo, en el que no hay nada que decidir, no de lugar a un debate eterno, por ejemplo. Algunos tipos de momentos son:

- Informativo: Sólo se informa y se hace un turno de preguntas.
- Consultivo: Se recogen opiniones sobre un tema, pero no hay que acabar necesariamente en una decisión.
- Decisorio: En este caso sí hay que tomar una decisión. La moderación debe ayudar a encontrar el consenso.
- Formativo: Para formarse. Aquí es donde más cabe toda la diversidad de opiniones. Normalmente no hace falta ponerse de acuerdo.

Cómo moderar

Lo primero es que su actuación no será automática, sino que intervendrá cuando el grupo lo solicite o haya unas cuantas personas que quieren hablar.

Lo segundo es que la moderación se llevará a cabo en colaboración con la persona que esté haciendo la formación, en comunicación continua para saber cuando procede y cuando no un debate.

**Moderar es: PREGUNTAR, RECOGER, SINTETIZAR.** Para ello quien modere:

- Ha de ser protagonista en la reunión, pero solo de los aspectos organizativos. Para ello, desde el principio de la sesión, todas las personas deben saber quién es.
- Ha de conseguir que se aborden todos los temas que nos hemos propuesto en los tiempos indicados, si estos son adecuados. Para ello tiene que conocer y hacer conocer al grupo el tiempo que hay para cada debate.
- A la hora de abordar los temas, los tiene que ordenar, de forma que los vayamos tratando de uno en uno y cerremos un tema antes de meternos en el siguiente.
- Ha de conseguir que en el grupo prime la eficacia, la participación y las relaciones cordiales.
- Ha de ayudar a que todo el mundo se exprese, por ejemplo dando la palabra de forma prioritaria a quien no ha hablado todavía. En ese sentido llevará el turno de palabra, que hará que se respete (aunque no pasa nada si alguien suelta alguna intervención puntual que se lo salte).
- Ha de evitar repeticiones.
- Ha de intentar que nos escuchemos, por ejemplo cortando discusiones entre 2 y velando por las formas.
- Ha de limitar el tiempo de las intervenciones.
- Ha de intentar que se auto asignen responsables para las tareas que surjan.
- Ha de usar tonos cálidos y favorecer la escucha activa.

A la hora de llegar a consensos, cuando esto sea necesario (además de lo anterior, que sigue vigente):

- Ha de definir con claridad el procedimiento que se va a llevar a cabo (en general es mejor un tiempo de propuestas, otro de discusión y otro de decisión).
- Ha de apuntar las propuestas.
- Ha de sintetizar propuestas buscando el consenso. En los temas delicados este consenso será por unanimidad, pero en muchos temas más secundarios será suficiente con una cesión de las posiciones minoritarias en provecho de las más aceptadas.
- Una vez alcanzado el consenso se ha de sintetizar lo acordando, comprobando que todo el mundo lo entiende y lo aprueba.

Para todo esto es **IMPRESINDIBLE EL APOYO DEL GRUPO**, que le ha dado temporalmente autoridad a la persona que modera.

El apoyo del grupo se refleja también en que se auto modere y autocontenga. Para esto es básico que el grupo se escuche.

A su vez es necesario que la moderación sea rotativa para que todas vayan aprendiendo y cogiendo confianza y para que se vea lo difícil que es moderar (y así respetar a quien modere en otras ocasiones).

Por último, quien modere puede usar técnicas que favorezcan la participación como:

- Silencios: Silencios de un par de minutos antes de empezar un debate abierto para que todas puedan pensar en lo que quieren decir y sea más fácil que haya muchas intervenciones.
- Cuchicheos: Pequeñas conversaciones entre 2 o 3 antes de comenzar una discusión en plenario que favorecen que haya ideas previas y de menos vergüenza hablar.
- Rondas de opinión: Para que todas puedan opinar sobre algo.
- Formación de grupos de discusión: En el caso, por ejemplo, de que haya varias cosas a discutir.
- Evitar la discusión en estrella. Es decir, que a cada intervención responda la persona formadora.



## Ejercicio/Práctica

Piensa en tu grupo de referencia

- ¿Qué tipo de interacciones se dan en el grupo? ¿Cuáles predominan más?

Escribe tres herramientas, técnicas que aplicarías para minimizar la oposición sistemática y la falsa oposición y para favorecer la interacción multiplicativa.

Interacciones	Herramientas

- ¿Qué tipo de motivaciones identificas en tu grupo de referencia?

Escribe tres herramientas o técnicas para que todos tengan espacio de significación social y para que no se produzcan luchas de poder.

Motivaciones	Herramientas





• ¿Qué tipo de liderazgos observas en tu grupo de referencia?

Escribe tres herramientas o técnicas para que el liderazgo sea múltiple y rotativo sin perder eficacia.

Liderazgos	Herramientas

# ESTRATEGIA: EL PASO CORTO Y LA MIRADA LARGA \*

\* Tomas Villasante (2006): Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social. Ed. Catarata Madrid. Saul Alinsky (2012): Tratado para radicales. *Manual para revolucionarios pragmáticos*. Ed. Traficantes de Sueños y Ernesto Ganuza, Pablo Paño, Luz Buitrago, Lucrecia Olivari y Concha Lorenzana (2010): La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas. Ed Antígoga.

Este apartado se encuentra dirigido a transmitir una serie de herramientas útiles para el diseño práctico de campañas de protesta de forma participativa, aprovechando espacios de tiempo reducidos. Fórmulas para planificar nuestras campañas a partir de la aplicación de una serie de técnicas de trabajo, orientadas a facilitar tanto la reflexión como la toma de decisiones. Una estrategia debe de contemplar siempre un análisis de capacidades, de los principales actores implicados en el proceso, a la vez que planificación temporal de las principales intervenciones y acciones que vamos a desarrollar. El pensamiento estratégico debe de aunar la capacidad analítica con la imaginativa, el pensamiento más racional con el creativo.

Uno de los rasgos que comparten este conjunto de técnicas es que combinan la reflexión colectiva con la visualización conjunta de la información, que se va registrando en papeles de gran tamaño, de manera que la información que se genera va quedando visible de forma simultánea. Esta visualización crea un foco de atención para el grupo, ayudando decisivamente a seguir el hilo de las intervenciones, discusiones..., supone una representación de las aportaciones que el grupo reconoce como propias, al mismo tiempo que genera más motivación y participación.

La planificación debe servir para diseñar una hoja de ruta que oriente el conjunto de nuestras intervenciones en la dirección deseada. Disponer de un plan es una gran ventaja, siempre que dispongamos de la flexibilidad suficiente como para asumir que la realidad constantemente se encargará de desbordar nuestras previsiones, por lo que debemos de planificar dejando un espacio para la improvisación y el azar como parte de nuestra estrategia.

# El poder es una relación social

Una mirada superficial sobre las relaciones de poder vendría a plantear que este se encuentra localizado en determinadas esferas o instituciones concretas, que reside en figuras sociales que lo poseen y pueden ejercerlo unilateralmente. Frente a esta visión restringida, aún reconociendo que existen actores que concentran un poder mayor, la realidad es que existe una amplísima pluralidad de actores que muestran como el poder se encuentra diseminado y capilarizado a través de toda la sociedad. La fuerza del poder reside en su capacidad de alinear y orientar en una determinada dirección, a favor de determinado proyecto político o modelo de sociedad, a esa pluralidad de actores que lo sostienen como sus pilares.

- Sistema financiero y empresarial tanto global como local
- Instituciones internacionales (ONU, OCDE, UNESCO...)
- Sistema político
- Ejército y fuerzas de seguridad
- Medios de comunicación masivos
- Sistema educativo, instituciones científicas y culturales
- Funcionariado y asociaciones profesionales
- Religiones

Los conflictos de intereses entre distintos grupos sociales son una constante a lo largo de la historia, por lo que generalmente los actores más influyentes han sido capaces de conformar una arquitectura institucional y legal que les permite defender sus intereses, naturalizando su dominio. Las luchas sociales no violentas tratan de debilitar dichos pilares de apoyo, sustrayendo la capacidad de colaboración de la gente que

los conforma. Los pilares del poder están compuestos por personas que no secundan de forma monolítica los dictados del poder, la desobediencia y la no colaboración tratan de conseguir que la población retire el apoyo y la legitimidad que le habían otorgado a estructuras sociales injustas. Esta localización, seducción y organización de potenciales aliados se convierte en una de las claves del éxito para cualquier campaña no violenta.

## Pilares de apoyo

Cada régimen político se sostiene de manera preferente sobre unos pilares y de forma menos estable sobre otros. Interrogarnos sobre los cimientos de aquellas estructuras que pretendemos enfrentar es primordial para cualquier campaña, de cara a desplegar una estrategia que debilite sus pilares y fortalezca los nuestros.

Pilares de apoyo REGIMEN	Pilares apoyo CAMPAÑA
¿Cuales son los pilares de apoyo principales con los que cuenta el régimen?	¿Cuales son los pilares cruciales para la supervivencia de nuestro movimiento?
¿Qué apoyos exteriores recibe?	¿Qué apoyos o afinidades encontramos dentro de los principales pilares de apoyo del régimen?
¿En qué se basa la lealtad de aquellos que trabajan en estas instituciones y organizaciones sociales?	¿Cómo podemos acercarnos a esta gente? ¿Cuáles son las razones primordiales por las que estos individuos obedecen al gobierno?

## Cuentos sobre la obediencia

Las personas para implicarse en la acción colectiva deben superar unas barreras que las inhiben de hacerlo (miedo, apatía, inercia, soledad, riesgos, esfuerzo...) y para ello deben de percibir estímulos positivos que les lleven a sumarse (urgencia, relevancia, tener algo que aportar, solidaridad, justicia de las demandas...). Quienes finalmente logran dar el paso de implicarse en la acción colectiva persiguen una mezcla de incentivos individuales (los incentivos que recibe al implicarse y los beneficios derivados de conseguir los objetivos...) y colectivos (sentido de justicia social, de pertenencia, identidad común, compromisos compartidos...).

Reflexionar colectivamente sobre estas cuestiones puede ser útil a la hora de facilitar dinámicas de ayuda mutua dentro de nuestras campañas y movimientos, facilitando la incorporación de nuevas personas y haciendo más acogedores nuestros movimientos. Recursos como cuentos, cortos de video... pueden servirnos para introducir este tipo de debates.

## LOS MONOS

Una historia que circula por Internet narra un experimento en el que se pone en un foso a unos cuantos monos a los que se alimenta escasamente. En el medio del foso hay una escalera que usan los monos para sus juegos. Pasados unos días y empezando a aumentar el hambre, se coloca al final de la escalera un gran racimo de plátanos. Inmediatamente uno de los monos comienza a subir como un loco a por ellos, y en ese momento se les rocía a todos con agua helada. Por supuesto el mono desiste de su ascensión. Nunca más volverán a ser torturados. No hará falta. Con los estómagos medio vacíos mirarán con anhelo el racimo de plátanos colocados sobre la escalera pero nadie se atreverá a subir por ella sabiendo lo que a todos les espera si lo hace. Unos cuantos días después se saca del foso a uno de los monos y se le sustituye por otro que nada sabe de la historia. Este, ve el racimo de plátanos y corre a por ellos. Antes de que llegue al comienzo de la escalera los otros monos se lanzan a por él y le hacen desistir.

A partir de ese momento el mono nuevo adopta el mismo comportamiento de los demás ante los plátanos, aunque por razones distintas: ellos por miedo a la ducha de agua fría y él por miedo a la reacción de sus compañeros.


Tras unos días se vuelve a sustituir a uno de los monos veteranos por otro nuevo. Este, inmediatamente, se lanza a por los plátanos, y los demás a por él, y resulta que el que más se esfuerza es precisamente el que ni siquiera sabe porqué le pega. Así, paulatinamente, se van cambiando unos monos por otros, con las sucesivas llegadas perplejas, los sucesivos intentos de acceder a los plátanos por parte del recién llegado, y las sucesivas palizas, y así hasta que al final no queda en el foso ninguno de aquellos primeros que fueron regados con agua helada. Ninguno intenta subir a por los plátanos. Hambrientos, vagan por el foso mirando de vez en cuando a los plátanos como algo inalcanzable, y, probablemente, pasado un tiempo, ni siquiera los ven.

¿Dónde están nuestros plátanos? ¿A qué cosas que están a nuestro alcance renunciamos porque pensamos que son imposibles sin saber exactamente por qué lo son? ¿Qué objetivos en lo económico, en lo social, en lo medioambiental o en lo personal se han convertido en algo tan imposible como el manejo de plátanos?

# Detectando oportunidades políticas Romper el paso

Las dinámicas de transformación social no son resultado de determinaciones socioeconómicas o condiciones objetivas, ni fruto del azar o de espontáneos esfuerzos voluntaristas. La acción colectiva activa los procesos de cambio en el marco de realidades complejas (sistemas de partidos, leyes, técnicas de control social, represión, cambios en las alianzas políticas, conflictos entre élites, ejecución de reformas pendientes...) que definen una determinada estructura de oportunidad política sobre la que intervenir.

Una vez que la acción colectiva ha comenzado a desarrollarse, si esta se sostiene en el tiempo con unos apoyos significativos, es previsible que vaya provocando cambios en los alineamientos de las estructuras de poder. Resulta difícil valorar la incidencia directa de las movilizaciones, pero es posible detectar los cambios en los posicionamientos de nuestros oponentes y analizar la apertura de la estructura de oportunidades que se provoca, los cambios de coyuntura.



Síntomas cambios alineamientos poder	Incidencia en el marco de nuestra campaña	Ampliación de oportunidades
Apertura de la participación a nuevos actores		
Actores relevantes que modifican posiciones (políticos, jueces, sindicatos policiales, religiones, asociaciones profesionales...)		
Disponibilidad de aliados potenciales influyentes		
Cambios en las coaliciones de los poderosos		

## DAFO, ¿Qué tengo? ¿Qué me falta?

Realizamos de forma colectiva un análisis que nos permita equilibrar las intenciones de nuestros proyectos y acciones con las capacidades de las que disponemos para actuar. Una forma de sistematizar los recursos con los que contamos y ponerlos en relación con objetivos a los que aspiramos, de forma que sean prácticamente realizables, puedan satisfacer las expectativas volcadas y prevenir la frustración de fijar metas ambiciosas y no llegar.

Este ejercicio nos permite realizar un suerte de autodiagnóstico sobre las capacidades que poseemos (saberes, contactos, experiencia...) y los recursos que somos capaces de movilizar (materiales, económicos...). Los recursos y capacidades de redes afines que podemos movilizar suponen una gran ayuda, aunque conviene no sobrevalorarlos o abusar de ellos pues estos dependen de relaciones de reciprocidad establecidas.

Pensando en la aplicación de estas técnicas al diseño de campañas conviene resaltar las tres variables principales sobre las que tendríamos que interrogarnos: recursos humanos (nº de personas implicadas en las diversas tareas de la campaña o que la apoyan, saberes y conocimientos disponibles, redes de contactos...), recursos materiales (dinero, locales, materiales, infraestructura, propiedades...) y tiempo (plazos, fechas, dedicación que tenemos disponible...). Conviene destacar que estos tres variables clave son interdependientes, es decir que el desarrollo de cada uno provoca un impacto positivo en los otros dos y viceversa, una crisis en un recurso suele afectar de forma negativa a los otros. Un ejemplo sería como al ampliar la base social del movimiento, aumentan las posibilidades de dedicación de tiempo, el acceso a conocimientos, contactos y posibilidad de aumentar nuestros recursos materiales.

### EL DAFO:

Técnica que debe su nombre al acrónimo con el que se analizan las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de las que dispone nuestro movimiento de cara a la campaña que estemos planificando. Las debilidades y fortalezas harían referencia a aspectos propios o internos que se encuentran



actualmente presentes. Sin embargo, las amenazas y oportunidades harían referencia a aspectos que guardan más relación con el entorno o contexto y que pueden condicionar el desarrollo futuro de nuestras iniciativas dependiendo de la forma en que se gestionen.

## Diagnóstico de situación actual



Debilidad	Amenaza
¿Qué podemos mejorar? ¿Qué hacemos mal? ¿Qué debemos evitar?	¿A qué obstáculos nos enfrentamos? ¿Qué está haciendo nuestro adversario? ¿Podrían las debilidades poner en riesgo nuestro movimiento?
Fortaleza	Oportunidad
¿Qué ventajas tenemos? ¿Qué hacemos bien? ¿A cuáles recursos relevantes tenemos acceso? ¿Cuáles son las fortalezas nuestras que otros perciben?	¿Dónde están las oportunidades positivas que se nos presentan? ¿Qué tendencias positivas conoce? ¿Existen aliados potenciales en nuestro entorno?

### ¿QUÉ TENGO/QUÉ ME FALTA?:

Ejercicio similar pero mucho más acotado a las variables que se decida analizar, resultando más funcional para talleres en los que dispongamos de menos tiempo para dedicarle a la parte del análisis de nuestros recursos y capacidades.

	Recursos Humanos...	Recursos materiales...	Tiempo
¿Qué tengo?			
¿Qué me falta?			

# Análisis de actores y redes

Tal y como vimos en el apartado sobre la teoría del poder, este reside en una amplia y diversa pluralidad de actores que interactúan constantemente. Reducir la realidad a un esquema de amigos y enemigos dificulta identificar esa constelación de sujetos individuales y colectivos cuyo margen de influencia es parcial y sus posiciones no se encuentran tan definidas, una constelación sobre la que nuestras campañas deben de incidir para provocar realineamientos y cambios de posturas de cara a la consecución de nuestros objetivos. Asumir esta mirada implica concebir que la planificación estratégica de cualquier campaña deba de incorporar una reflexión sobre los principales actores que intervienen en nuestro conflicto, así como de la forma que toman las relaciones entre ellos. Disponer de un mapa de actores nos ayuda a definir como vamos a movernos, nos permite definir y orientar nuestras acciones de la forma más acertada teniendo en cuenta la complejidad de las circunstancias.

A la hora de pensar en los actores implicados o implicables en nuestra estrategia conviene manejar nuestros conocimientos y relaciones de forma transescalar (local, regional, estatal, global...). De forma que tengamos presente la interacción constante entre estas esferas de cara a definir un mapa completo en el que no olvidemos posibles aliados u opositores.

## Pirámide de actores

**Nivel 1:** Alto liderazgo: Líderes militares/políticos/religiosos/económicos con alta visibilidad

**Nivel 2:** Liderazgo medio: Líderes respetados en sectores. Líderes empresariales, de ONG, religiosos/étnicos/académicos/Intelectuales, humanitarios,.

**Nivel 3:** Liderazgo de base: Líderes locales, de ONG locales, agentes de desarrollo, autoridades sanitarias locales, líderes de campos de refugiados



### Apuntes a tener en cuenta al analizar los actores implicados en un conflicto:

- Cómo se perciben las partes a sí mismos
- Cómo perciben las partes a "los otros"
- Cómo perciben las partes el conflicto
- Cómo perciben las partes sus objetivos
- [El resultado del conflicto]
- Cómo perciben las partes su estrategia
- [cómo lograr los objetivos]
- Cómo te perciben las partes a ti

# Sociograma

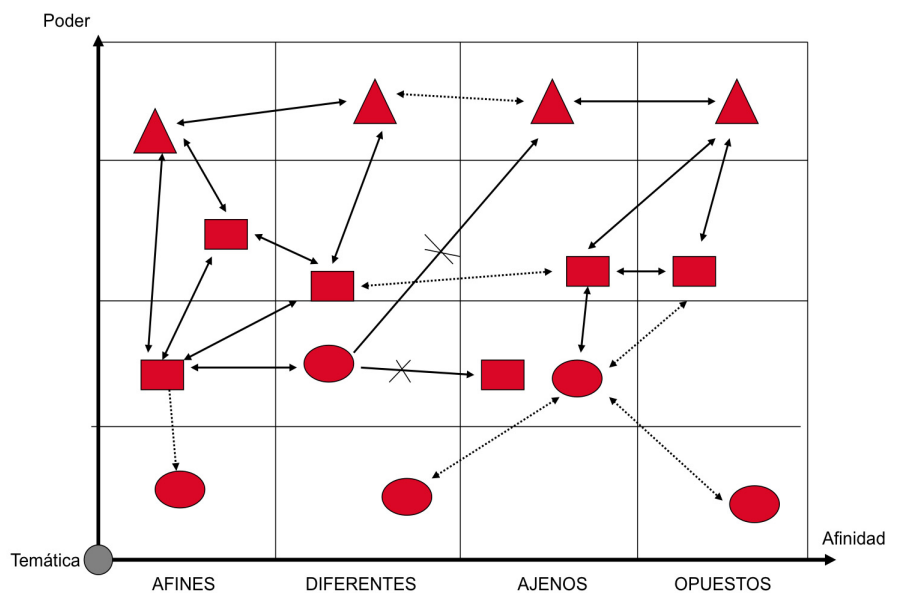
Una herramienta que nos permite representar gráficamente las relaciones sociales que están presentes en un momento determinado, entre un conjunto de actores, con vistas a transformar la situación. Este recurso nos permite ver la intensidad de las relaciones (débiles, fuertes, direcciones de la influencia...), la densidad [actores con mayor número de relaciones, aquellos que son articuladores de diversas constelaciones de actores...], los conflictos existentes o los actores que quedan aislados.

Realizar un sociograma requiere que definamos colectivamente una fórmula de representar a los diversos actores, para ello se definen tipologías asociadas a figuras geométricas. Generalmente se usan los triángulos para representar actores institucionales o con mucho poder, rectángulos para representar a los actores sociales organizados y circulares para representar a sectores de población no organizados o redes informales que son relevantes para el proceso. Además de consensuar las figuras que representan a los actores, debemos de realizar la misma operación para definir la forma en que se van a representar las relaciones existentes entre los diversos actores.

Necesitaremos un papel grande que permita visualizar la representación gráfica que vamos a realizar. Al comenzar repartimos papeles con las distintas figuras geométricas donde las personas van escribiendo el nombre de los principales actores o lo hacemos directamente mediante una lluvia de ideas en grupo grande. La idea es que se consensué un listado de los principales actores que se ven afectados por nuestra campaña, para posteriormente irlos ubicando mediante la discusión colectiva dentro de un eje de coordenadas cuya línea vertical sería el eje de poder e influencia, y cuyo eje horizontal sería el grado de afinidad con nuestras posiciones [afines, diferentes, ajenos y opuestos].

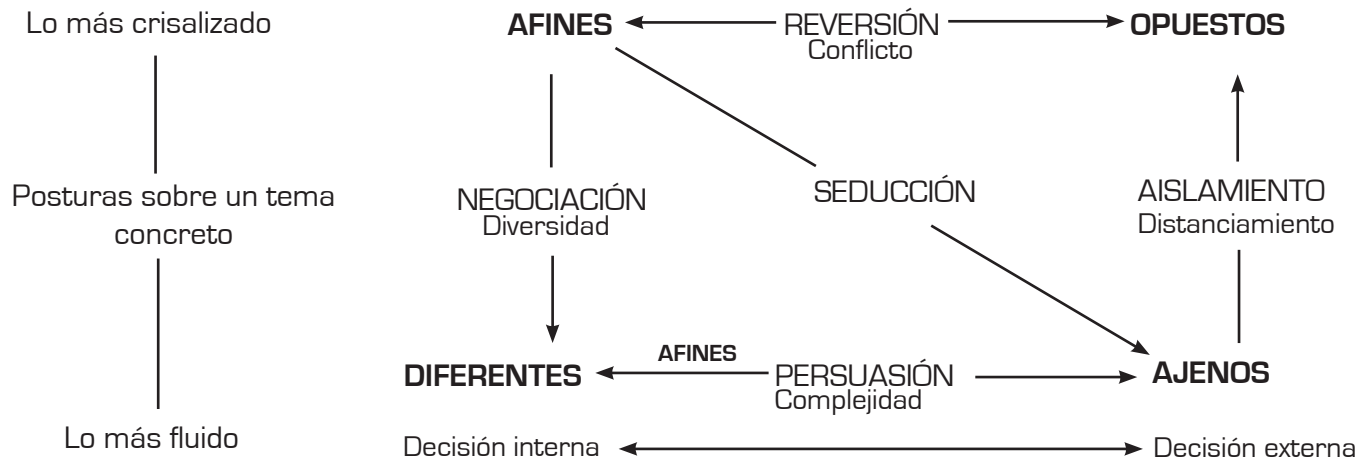
Conviene realizar un mapeo detallado de actores relevantes pero controlando que no sea excesivo, pues una representación de conjuntos demasiado grandes dificultaría la comprensión y utilidad del propio mapa.

Una vez colocados los actores en el interior del eje de coordenadas procedemos a representar la forma que adoptan las relaciones entre ellos [intensidad, direccionalidad, conflicto...], teniendo como referencia nuestra campaña o temática a abordar y no tanto las pautas de relación genéricas. Obteniendo un mapa que nos permite identificar espacios de alianza donde se encuentran actores en los que apoyarnos, actores a los que debemos de incorporar de alguna manera al proceso, conflictos que hay que desbloquear, la forma en que se agrupan los opuestos, los grupos que hacen de puentes entre diversas redes, la importancia de los vínculos débiles...



El sociograma supone la realización de una foto fija sobre el problema, que se ira modificando según vaya avanzando el proceso, pues las dinámicas de cambio social deben tener una traducción en las pautas de relación entre los diversos actores. La realización de un sociograma cada cierto periodo de tiempo permite ir visualizando dichas transformaciones, lo que supone la base que permite modular y reactualizar nuestra estrategia.

El análisis de redes es un material fundamental para sentar las grandes líneas de nuestra estrategia. A la hora de definir dichas líneas maestras conviene tener en cuenta las enseñanzas del pedagogo popular Paulo Freire cuando planteaba que toda estrategia debe de tratar de fortalecer las relaciones con los grupos sociales afines de cara a generar las coaliciones más amplias posibles en torno a nuestra postura, negociar con los diferentes, seducir a los ajenos y tratar de aislar a los opuestos. Un estilo de trabajo que ha sido adaptado por Villasante en el siguiente esquema.



## Llegar a tiempo

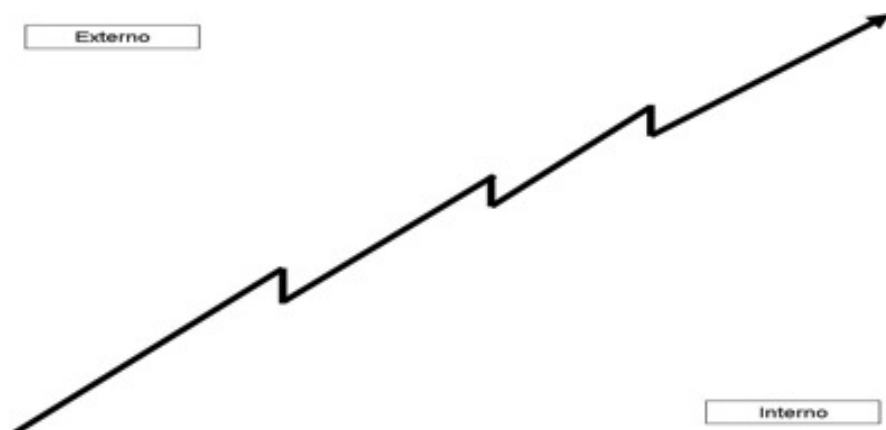
La variable temporal es uno de los factores clave a tener en cuenta, pues planificaremos nuestra estrategia y configuraremos nuestras agendas en función de los plazos y fechas clave que nos marquemos colectivamente o que nos definan nuestros adversarios. Una campaña es un esfuerzo sostenido en el tiempo, por lo que debemos de planificar como vamos a distribuir nuestros esfuerzos y acciones a lo largo del calendario, manejando plazos relativamente largos que oscilen de los seis meses a un año.

El tiempo es el menos renovable de todos nuestros recursos, por lo que debemos de ser realistas y buscar una estrategia lo más eficiente posible, que maximice su provecho y no lo desperdicie. Resulta primordial realizar una planificación de nuestros tiempos que contemple los principales pasos que vamos a ir dando, las principales fechas de acción o movilización, de cara a disponer de una hoja de ruta que nos permite ir calendarizando las tareas que se deben de realizar. Nuestra estrategia es imprescindible para orientarnos, pero conviene tener en cuenta que en la realidad nuestra agenda entrará en conflicto con la de nuestros adversarios y se verá sometida a modificaciones fruto de esta interacción.

La definición de un cronograma para nuestra campaña estará condicionada por la inclusión en su interior de fechas señaladas que permitan marcar hitos en el camino. La selección de estas fechas suele relacionarse con momentos clave (elecciones, la aprobación de una ley, la fecha de un desalojo, una reunión importante de nuestros adversarios...) o fechas simbólicas (conmemoraciones propias o del adversario, jornadas mundiales, días que permitan conectar nuestras propuestas con otros eventos...). A la hora de comenzar a planificar nuestros tiempos podemos optar básicamente entre dos modelos:

- Del trabajo de hormiga a la marabunta:** Una manera de pensar nuestra estrategia en clave ascendente, arrancando con acciones e intervenciones menos fuertes que vayan elevando gradualmente su intensidad. Una fórmula que permite ir acumulando de forma creciente apoyos y legitimidad, combinando de forma más pausada y equilibrada el trabajo interno y las acciones públicas. Buscando momentos en los que incrementemos la tensión en la confrontación, picos de mayor intensidad en esta línea ascendente.

•**Puñetazo en la mesa:** Arrancar con una intervención o acción pública muy fuerte que tenga proyección pública y atraiga la atención sobre nuestras propuestas. Una dinámica que para su éxito se encuentra condicionada a un trabajo organizativo previo muy intenso, y que encuentra su mayor dificultad en buscar fórmulas para mantener la tensión en el tiempo



### UNA FECHA NO ES CUALQUIER DÍA

**Citas poder:** Aprovechando Cumbre Mundial de la Organización Mundial del Comercio WTO de 1999 en Seattle, una amplia coalición de movimientos sociales (sindicatos, ecologistas, estudiantiles, ONG...) estuvieron cerca de un año organizando y difundiendo la convocatoria de una contracumbre. Decenas de miles de personas acudieron a la llamada para tratar de paralizar la cumbre, en una movilización que tuvo una amplia proyección mediática a nivel mundial, inaugurando simbólicamente el ciclo de protestas del movimiento contra la globalización económica.

**Conmemoraciones:** El 17 de Abril de 1996 eran asesinados 19 campesinos del Movimiento de los Sin Tierra mientras reivindicaban la Reforma Agraria en Brasil. Esta fecha es la elegida desde la organización internacional Vía Campesina para lanzar desde hace una década la Jornada Mundial de Lucha Campesina.

**Aniversarios:** En Palestina, el 15 de Mayo se recuerda el día del desastre, cuando en 1948 entra en vigor la resolución de Naciones Unidas mediante la cuál se divide la región entre Israel y Palestina, Israel declara su independencia y en ese proceso el 70% de la población Palestina es expulsada de su tierra en uno de los mayores éxodos de la historia.

**Fechas simbólicas:** Aprovechando la mediática fecha del Fin del mundo según el calendario maya, el 21 de diciembre de 2012, el movimiento zapatista (compuesto por indígenas descendientes de los mayas que llevan dos décadas luchando por la dignidad y los derechos indígenas) organizó una marcha silenciosa de 40.000 personas en las cabeceras municipales del estado de Chiapas. Posteriormente enviaron un comunicado así de sencillo: A quien corresponda: ¿Escucharon? Es el sonido de su mundo derrumbándose. Es el del nuestro resurgiendo. El día que fue el día era la noche. Y noche será el día que será el día.

## Línea del tiempo y planeación invertida

Una herramienta muy útil para planificar temporalmente nuestras campañas es trabajar temporalmente de forma inversa, empezando por el final. La fecha elegida para una acción final o simbólicamente muy relevante nos permite ir retrocediendo en el tiempo para ubicar otras fechas relevantes, así como el resto de actividades y tareas que debemos realizar para llegar en condiciones de cumplir nuestros objetivos la fecha señalada.

Manejamos el calendario de manera invertida, de forma que arrancamos marcando las fechas significativas que fijan los límites temporales que nos marcamos, desde ahí vamos rellenando en fechas anteriores las tareas que se deben de ir cubriendo. Conviene desglosar los pasos y acciones intermedios, concretar las tareas el máximo posible, asignando personas o colectivos que responsabilicen de su cumplimiento.

Una planificación inteligente diseña las tareas de forma que se puedan desempeñar por personas con grados de implicación diversos, aprovechando las disponibilidades de tiempo y la intensidad del compromiso para modular nuestra campaña.

Una vez tengamos acabada nuestra secuencia temporal dispondremos de un valioso recurso para apreciar si vamos dando los pasos decididos dentro de los plazos acordados. Nuestra Línea Temporal nos posibilita contrastar lo dicho con lo hecho, lo que nos da un margen temporal para impulsar medidas correctoras o redefinir la estrategia sin tener que esperar a las cercanías de las fechas límite.

## Luces, cámara, acciones

Los conflictos de intereses entre distintos grupos sociales son una constante a lo largo de la historia, la acción colectiva es el mecanismo por el que los agravios padecidos por los grupos sociales subordinados se politizan y se trasladan al espacio público. Las formas que adopta la acción colectiva han ido variando a lo largo del tiempo debido a factores como los cambios tecnológicos, las transformaciones culturales o las dinámicas socioinstitucionales. La cultura política de cada lugar se ha conformado mediante un proceso histórico, en el que la interacción entre el poder y los movimientos sociales ha terminado por conformar un repertorio de acción. Las formas de protestar van cambiando lentamente en función de que dinámicas son más exitosas en cada coyuntura para conseguir los objetivos planteados, como esquivan la represión y aumentan la solidaridad hacia nuestras demandas.

Resumiendo podemos encontrar tres tipos de acciones colectivas :

•**Acción violenta:** Al margen de las cuestiones éticas, estas fórmulas de protesta se encuentran especialmente perseguidas (daños a objetos y propiedades, asesinatos, secuestros...), generalmente carecen de apoyo social y son fácilmente criminalizables. Acciones que por la propia dinámica de confrontación deben de ser promovidas por grupos pequeños, que se distancian o aíslan de la sociedad. Una forma de protesta que termina resultando excluyentes y elitistas.

•**Acción convencional:** Estas dinámicas de protesta se basan en rutinas de movilización que resultan conocidas para la gente, son legales o aceptadas por las autoridades, por lo que permiten la participación de grupos sociales muy amplios (manifestaciones, concentraciones, huelgas...). Estas acciones forman parte de la herencia cultural de los movimientos sociales, son conocidas y resultan muy inclusivas pero pierden capacidad de sorpresa, impacto e innovación.

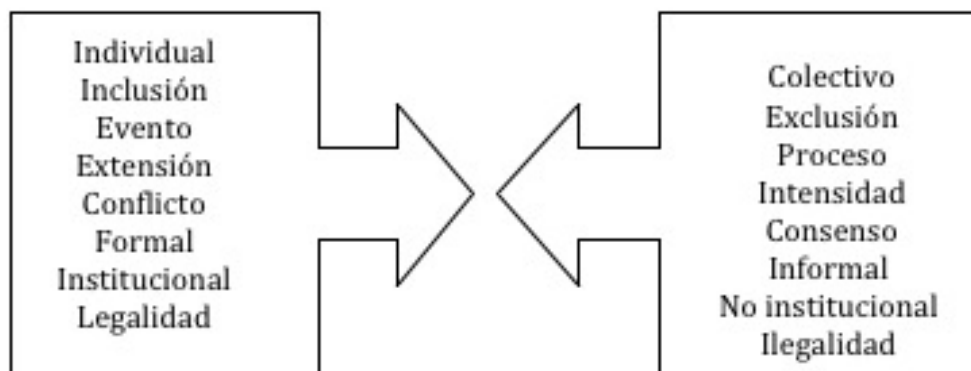
•**Alteración del orden establecido:** Acciones directas no violentas que tienen como vocación perturbar el funcionamiento normal de las estructuras de poder. Un amplio repertorio de formas de protestar que rompen con la rutina, sorprenden a los observadores, resultan atractivas para comunicar nuestros relatos o demandas, y a veces consiguen desconcertar a las élites. Este repertorio (desobediencia civil, sentadas, ocupaciones edificios, encadenamientos...) otorga ventaja táctica a los actores débiles frente a los poderosos y resulta relativamente inclusivo. Alterar el orden requiere de una innovación constante pues se va diluyendo su capacidad para sorprender, ya sea por su repetición o por el aprendizaje mediante la interacción táctica con la policía.

Nuestras campañas deben de oscilar permanentemente entre la acción convencional (masiva, conocida, ritualizada...) y la alteración del orden establecido (desobediente, perturbadora, desconcertante, innovadora...), puesto que la capacidad de desafío que tenga nuestro movimiento dependerá en buena medida del número de personas que hayamos sido capaces de implicar, así como del consenso social que hayamos articulado en torno a nuestras propuestas y demandas. Al activarse un conflicto comenzamos siempre en



el terreno y en los términos establecidos por los opresores, nuestra estrategia pasa por transformar dicho terreno y dichos términos.

En el marco de cualquier campaña surgen una serie de tensiones recurrentes que hay que ir gestionando, mediante una suerte de equilibrio dinámico puesto que nunca podremos decantarnos por ninguno de sus extremos. Además son cuestiones sobre las que debemos andar vigilantes de forma permanente pues nunca se resuelven de forma definitiva, y dependiendo de la coyuntura deberemos de ir modificando nuestras posiciones al respecto.



**Individual/Colectivo:** El compromiso con la acción colectiva siempre es individual, aunque se enmarque dentro de estrategias colectivas. Debemos cuidar la participación de las personas, que se encuentren cómodas y su singularidad se identifique con el proceso. Nuestra estrategia debe de buscar que puedan confluir las necesarias transformaciones individuales (valores, actitudes, prácticas...) con las colectivas (las que persigue nuestra campaña). Sin olvidar al individuo debemos también perseguir la eficacia y la eficiencia de nuestras organizaciones y redes sociales, atender a las dinámicas grupales.

**Inclusión/Exclusión:** Nuestra estrategia debe de tener una vocación de inclusividad, de que el mayor número de personas y redes sociales se reconozcan en nuestras demandas y se involucren en las acciones. Debemos permanecer vigilantes a que grupos sociales no llegamos y tratar de seducirles, sin que esto suponga una obsesión que nos haga caer en la inoperancia práctica.

**Evento/Proceso:** Las campañas son esfuerzos sostenidos en el tiempo, cuya estrategia debe pensarse a medio plazo. Nuestras acciones públicas, más mediáticas y alteradoras del orden público deben de enmarcarse dentro de procesos de largo recorrido. Nuestro camino debe tener hitos, momentos en los que se visibiliza y cristalizan los apoyos que se van sumando durante el proceso.

**Extensión/Intensidad:** Las campañas deben de perseguir el extender la participación al número más amplio y diverso de gente, por lo que deben de posibilitar niveles variados de implicación, incluyendo desde la colaboración puntual a los imprescindibles grupos motores muy intensos en actividad y responsabilidades. Activismos a varias velocidades que se acoplen dentro de una estrategia compartida, pues la participación al ser voluntaria debe de plantearse desde una clave afirmativa sin reproches ni exigencias.

**Conflicto/Consenso:** Entablar un conflicto con perspectivas de éxito requiere de un trabajo por articular un fuerte consenso en torno a nuestras demandas. Las formas de protesta deben de buscar aumentar nuestro apoyo social mediante la elaboración de estrategias constructivas.

**Formal/Informal:** Nuestra estrategia debe de dedicar tiempo, esfuerzos y recursos a trabajar tanto con organizaciones y redes formales que están consolidadas, como con las redes informales que darán capilaridad a nuestra campaña y nos ayudará a aumentar nuestra base social.


**Institucional/No institucional:** Aprovechar los canales establecido de forma institucional para participar y presentar nuestras demandas, aunque seamos conscientes de las limitaciones inherentes que tienen, no debe de cerrar la puerta a formas de participación no institucionales y más disruptivas. Aunque enfatizamos una participación no institucional no debemos olvidar la necesidad de mantener puentes de diálogo con las instituciones de cara a resolver o conseguir el reconocimiento de nuestras demandas.

**Legalidad/Ilegalidad:** La participación en acciones colectivas dentro de los marcos legales favorece una implicación más amplia de población, aunque en muchos casos para conseguir que nuestras demandas tengan eco y resonancia se debe de bordear la legalidad. Muchas de las acciones que hoy forman parte de un repertorio de acción legal fueron ilegales en el pasado. La desobediencia civil supone un motor que permite a la legislación irse adaptando a los tiempos, al plantear un conflicto entre legitimidad y legalidad que en muchas ocasiones acaba provocando transformaciones legislativas.

## Nuestro repertorio

Debemos de definir de forma colectiva cual es el repertorio de acción que va a manejarse dentro de nuestra campaña. Una reflexión que debe abordar tanto debates sobre los principios y la ética de nuestra organización, como cuestiones más tácticas sobre como conseguir con los menores costes (recursos, tiempo, esfuerzos...) nuestros objetivos.

Nuestro repertorio de acción sería el conjunto de modalidades de protesta que hemos ido poniendo en marcha en el pasado, las que conocemos o seríamos capaces de implementar así como aquellas que nuestros oponentes esperan que pongamos en marcha.



Preguntas	Respuestas
¿Qué acciones hemos hecho en el pasado? ¿Por qué elegimos estas?	
¿Qué sabemos hacer y qué podríamos plantearnos hacer en el futuro?	
¿Qué esperan que hagamos?	

### LAS TRECE REGLAS DE S. ALINSKY

- “El poder no es sólo el poder que tienes, sino el que el enemigo piensa que tienes.”
- “No vayas nunca fuera de la experiencia de tu gente. Cuando una acción o táctica está fuera de la experiencia de tu gente, el resultado es la confusión, el miedo y la amenaza y el colapso de la comunicación”
- “Siempre que sea posible, sal fuera de las experiencia del enemigo”. Busca formas de aumentar la inseguridad, la ansiedad y la incertidumbre
- “Haz que el enemigo esté a la altura de su propio libro de reglas”. Puedes matarlos con esto, ya que ellos no son capaces de obedecer sus propias normas.
- “El ridículo es el arma más potente del hombre”. Es casi imposible contraatacarlo. También enfurece a nuestros oponentes, que entonces reaccionan de forma ventajosa para nosotros.
- “Una Buena táctica es aquella que divierte a la gente”
- “Una táctica que arrastras demasiado tiempo, se convierte en una carga pesada”. El hombre puede sostener el interés de la militancia en cualquier asunto sólo durante un tiempo limitado.
- “Mantened la presión”, con diferentes tácticas y acciones, y utilizad todos los hechos que pueden ocurrir dentro del período [del ataque] para vuestro propósito”
- “La amenaza es usualmente más aterradora que la cosa con que amenazamos en sí”
- “La principal premisa para la táctica es el desarrollo de operaciones que mantengan una presión constante sobre nuestros oponentes. Es esta presión incierta la que produce las reacciones de la oposición que es esencial para el éxito de la campaña”
- “Si presionas dura y profundamente el tiempo suficiente, el resultado tendrá un resultado inverso. Cada positivo tiene su negativo”
- “El precio de un ataque exitoso es una alternativa constructiva”
- “Elegid el objetivo, fijadlo, asociadlo a una persona, y llevadlo al extremo”. En las tácticas de conflicto hay ciertas reglas que [debería tenerse en cuenta] son universales. Una de ellas es que la oposición debe ser aislada y fijada. “Cualquier objetivo puede decir siempre “¿por qué te centras en mi cuando existen otros a quienes echar la culpa también? Cuando “fijas un objetivo” tienes que descartar estos [racionales pero distraen la atención] argumentos. Después, cuando has aislado y congelado el objetivo y llevas a cabo tu ataque, todos los “otros” salen del armario muy pronto. Se hacen visibles por medio del apoyo que hacen de este objetivo. Uno actúa de forma decisiva sólo en la convicción de que todos los ángeles están en un lado y todos los diablos del otro.

## Acciones dilema


Entre las diversas acciones colectivas que se pueden impulsar desde una campaña, generalmente cuando ya se ha acumulado mucha legitimidad social y se ha alentado una solidaridad hacia nuestro movimiento, podemos proceder a realizar un desafío público que tome la forma de un dilema. Nuestra acción debe articularse en torno a una temática sobre la que haya un fuerte consenso social, donde las creencias y valores socialmente aceptados se contradigan con prohibiciones o políticas gubernamentales. Acciones que desde la práctica vengán a cuestionar tanto la contradicción existente entre las afirmaciones del poder y sus prácticas, como el abismo existente entre determinados valores de las elites y los respetados por la ciudadanía.

Ante las acciones dilema, el poder se ve obligado a escoger entre dos opciones de las que no sale bien parado en ninguna, es como coger a un puercoespín con la mano, pues da igual como lo hagas ya que te vas a pinchar de todas maneras. Responder al desafío planteado públicamente, agudizando las contradicciones y distanciándose de los valores socialmente hegemónicos, o ignorarlo evidenciar su debilidad. Al obligar al poder a retratarse entre la represión y la tolerancia sobre temas sensibles las acciones dilema serían actos simbólicos que ponen a prueba la resistencia de todo el sistema de miedo recíproco.

Conviene destacar como las acciones dilema exitosas pueden sentar las bases para una institucionalidad paralela o alternativa, así como desencadenar nuevos procesos de acción colectiva que no se encontraban planificados. Generalmente al analizar a posteriori las campañas y los movimientos, las acciones dilemas

suelen verse como se puntos de inflexión del relato, hitos históricos.

El diseño de acciones dilema es una gran ocasión para reflexionar sobre la relación entre nuestras dinámicas de protesta y los valores sociales socialmente hegemónicos, además de que es un recurso práctico del que toda campaña de protesta ambiciosa debe de disponer por si resulta necesaria su realización. Una forma de organizar la discusión sería pensar por un lado los valores sociales hegemónicos en cuestiones relacionadas con nuestra campaña, por otro lado reflexionar sobre los posicionamientos del poder ante estas mismas cuestiones, dando pie a pensar acciones dilema para aquellas cuestiones donde existen mayores divergencias.



Valores sociales hegemónicos	Acción Dilema	Posicionamientos del poder

**La Marcha de la Sal:** En la primavera de 1930 la campaña de desobediencia impulsada por Gandhi para pedir la independencia de la India se lanza una de las acciones dilema más emblemáticas de la historia de la no violencia. Una de las expresiones más palpables del dominio colonial de los británicos era el monopolio sobre la producción de sal, hasta ese momento cualquier persona podía producirla tomando agua del mar y dejándola evaporar en un cuenco, estableciendo un impuesto sobre este producto de primera necesidad (especialmente para las conservas).

Gandhi lanzó una marcha de 300km que pensaba ir caminando hasta el mar para hervir el agua y producir sal. Los británicos tuvieron que enfrentar el dilema de apresar a Gandhi, convirtiendo a los activistas en héroes populares, o no tomar acción alguna y perder la autoridad junto al monopolio de la sal. Finalmente una multitud acompañada de muchos periodistas llegó hasta las orillas del océano Índico y se puso a hervir sal. Una desobediencia masiva que con un gesto simbólico desafiaba al colonialismo. La respuesta del gobierno fue llenar las cárceles con 60.000 ladrones de sal, incluyendo a Gandhi. La Marcha supuso un punto de inflexión en la lucha de la India por la independencia.

**Campamento Saharahui Gdeim Izik:** Muchos analistas políticos fechan el nacimiento de las Primaveras Árabes con este campamento que se montó a las afueras de El Aiun para reivindicar la independencia del Sahara Occidental. Un asentamiento que nació con cinco tiendas y que en breves días alcanzó las 7000 jaimas. El gobierno marroquí se vio emplazado a tolerar dicha protesta masiva o reprimirla, tras un mes de hacer visible al mundo las reclamaciones y trasladar al espacio público el censurado estilo de vida de los saharahuis el campamento fue desmantelado por el ejército. Este ataque se saldó con miles de jaimas incendiadas, 150 desaparecidos, 10 muertos, 700 heridos y 22 jóvenes detenidos.

**Bab Al-Shams:** En enero del 2013 los Comités de Resistencia Popular No violenta en Palestina deciden aplicar la misma estrategia que siguen los colonos israelíes cuando levantan nuevos asentamientos. Tras el anuncio de Israel de construir 4000 viviendas para colonos en una zona que partiría en dos Cisjordania, los Comités levantan durante la noche más de 20 tiendas con 250 personas preparadas para "crear" un nuevo pueblo palestino en tierra Palestina, un Outpost Palestino. Dejar allí las tiendas sería sentar un precedente inaceptable para Israel, desalojarlas le haría daño a nivel internacional. Las tiendas son desalojadas, la repercusión de la acción es muy importante a nivel local (se ve como un éxito y orgullo de la resistencia Palestina) y a nivel internacional. La acción se repetiría dos meses más tarde coincidiendo con la visita del presidente de EEUU Obama.

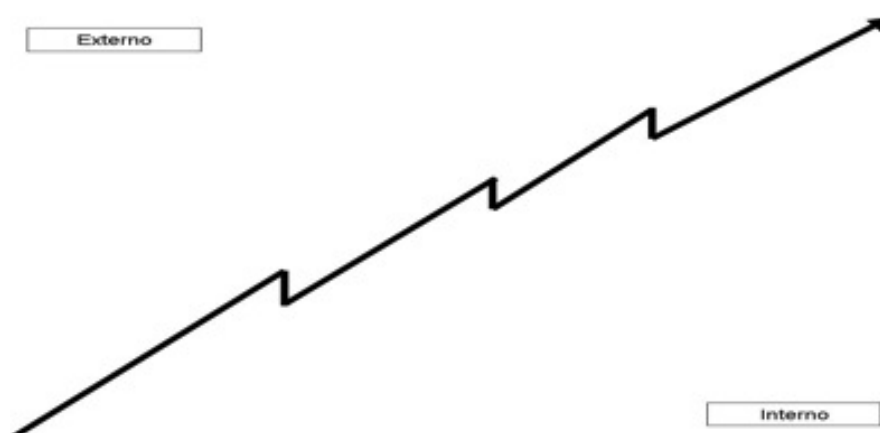
## Ejercicio/Práctica

### PUESTA EN PRÁCTICA: UN ESQUELETO PARA MOVERNOS

En biología la estructura ósea tiene la función de permitir la locomoción, así como servir de soporte y apoyo para los tejidos blandos y los músculos. Planificar cualquier campaña desde un punto de vista estratégico implica diseñar un esqueleto que posibilite el empezar a movernos, sabiendo que posteriormente deberá irse completando, dándole cuerpo. La actividad que proponemos realizar nos permite diseñar el esqueleto de nuestra campaña de forma creativa, divertida y participativa.

Utilizando un papel grande dibujamos un esquema similar al propuesto, en el que la fecha sería un eje temporal que sirve para partir en dos áreas la hoja. La de arriba que se reserva para las intervenciones externas y la inferior que queda para las intervenciones internas, de cara al propio movimiento o campaña. En dichas áreas podemos colocar los principales actores que hayamos identificado en nuestros sociogramas, resultaría muy recomendable contar también con el DAFO de nuestra campaña de cara a ser realistas y pragmáticos.

Una vez incorporados los actores, debemos de debatir sobre diversos tipos de intervenciones (acciones públicas, institucionales, sociales, comunicativas y reflexivas), cada una representada por unas fichas, de cara a concretar que propuestas haríamos en el marco de nuestra campaña para las distintas fichas. Posteriormente vamos incorporando a la flecha del tiempo las distintas fichas, de forma que obtengamos una secuencia coherente de las principales intervenciones que contemplaría nuestra campaña. Debemos tener en cuenta que la flecha ascendente simboliza la subida en la intensidad de las acciones. Esta técnica nos sirve para realizar una planificación general que posteriormente debe de irse detallando de cara a su ejecución práctica.





### ACCIONES (2+1)

Acciones colectivas realizadas en el espacio público, protestas... debemos de concebir una de ellas como acción dilema.



### INTERVENCION COMUNICATIVA (4)

Acciones llevadas a cabo para comunicar nuestros discursos, demandas, reivindicaciones... y mantener la movilización de nuestras bases sociales. Una comunicación que se realiza en clave interna, hacia adentro del propio movimiento, y una comunicación en clave externa, orientada a convencer o seducir a ala opinión pública. Cada comunicación requiere de unos mensajes... .



### MOMENTOS REFLEXIVOS (2)

Espacios dedicados a pensar colectivamente, evaluar los pasos que se han dado, valorar el estado de la estrategia de cara a redefinirla, tratar de anticipar las consecuencias de nuestras iniciativas... .



### INTERVENCION SOCIAL (4)

Espacios orientados al trabajo para ampliar, consolidar o fortalecer nuestra base social: trabajo con colectivos afectados, grupos de apoyo mutuo, iniciativas de solidaridad popular... .



### INTERVENCION INSTITUCIONAL (2)

Aprovechar los canales de participación formales que existan de cara a plantear algunas modificaciones normativas, iniciativas ciudadanas legislativas, consultas populares... . Trasladando algunos elementos de nuestra campaña a la arena institucional.





[www.novact.org](http://www.novact.org)