

Ideas centrales

Estrategias de construcción y fortalecimiento de movimientos

Toda estrategia incluye procesos y acciones a corto y mediano plazo con el propósito de alcanzar objetivos a largo plazo. Una estrategia de construcción y fortalecimiento de movimientos especifica cómo la organización, el desarrollo del liderazgo, las alianzas y las acciones conjuntas generan capacidad y comunidad a lo largo del tiempo, para promover los valores y la visión que centran la justicia y la pertenencia. En un contexto de cambio constante, hay que pensar en la estrategia como la brújula que orienta la toma de decisiones e informa las acciones y procesos a corto, mediano y largo plazo.



Si somos verdaderamente visionarias debemos asentar nuestra imaginación en nuestra realidad concreta y, al mismo tiempo, imaginar posibilidades que superan la realidad”.

- bell hooks, Feminism is for Everybody: Passionate Politics, 2014

La estrategia de movimientos depende de cinco componentes:

1. Creación de una visión compartida de cambio que sirva de guía.
2. Comprensión del contexto, el momento y el poder.
3. Articulación de una ambición y agenda audaces.
4. Forjar un sentido de intereses comunes, comunidad y pertenencia.
5. Desarrollar y aprovechar la capacidad de liderazgo y organización, la influencia, los recursos y las alianzas.

Un ecosistema de movimientos

Las distintas formas de participación adquieren sentido según el momento y el contexto. A veces, las estrategias para reformar el poder visible y las estructuras formales (políticas, leyes, presupuestos, elecciones, etc.) pueden ser clave; otras veces son demasiado riesgosas o es poco probable que produzcan el cambio deseado. Algunos movimientos se enfocan en otras formas de disputar el poder, como resistir y denunciar intereses poderosos, reimaginar y recuperar formas alternativas de vivir, crear espacios soberanos y autónomos, bloquear o poner fin a sistemas opresivos. Para que cualquiera de estos enfoques produzca un cambio social y político, las estrategias narrativas son vitales para legitimar las agendas y ampliar el apoyo popular y el impulso.

Todas estas estrategias pueden coexistir en un ecosistema de movimientos. Pueden ser complementarias o simplemente paralelas. La alineación intencionada y la complementariedad son poderosas. Háganse las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se sitúa su organización dentro de un ecosistema de movimientos más amplio de organizaciones, otros actores de cambio y activistas individuales?
- ¿Qué aportan ustedes y sus organizaciones a este ecosistema?
- ¿Con quiénes podrían encontrar un propósito común o alinearse?
- ¿Cómo pueden aprovechar las acciones colectivas para tener más impacto?

Estrategias fundamentales para movimientos

Organizar y educar: La organización consiste en unir las preocupaciones, los sueños y la indignación de las personas en una fuerza colectiva organizada para el cambio. Es fundamental combinar un diálogo a fondo y el aprendizaje colectivo (por ejemplo, a través de la educación popular feminista) con nuevos tipos de conocimiento para fortalecer liderazgos individuales y colectivos y agendas comunes. La organización y la educación ayudan a establecer confianza y cohesión a pesar de las diferencias para crear un vínculo energizante y una fuerza liberadora. La organización construye la base y el apoyo popular esenciales para impulsar y materializar el cambio a lo largo del tiempo.

Reformar e interactuar: Estas estrategias buscan cambiar leyes y políticas específicas, y su aplicación para detener los daños, abordar la discriminación estructural, reorientar recursos y servir mejor a todas las personas, al planeta y a nuestro futuro. Hacemos campañas y participamos en elecciones para promover a personas líderes que sean más representativas y responsables. Acudimos a los juzgados para impedir o abordar los daños. Hacemos labor de incidencia y abogamos por que se presione a las personas responsables de tomar decisiones sobre aspectos específicos de políticas públicas y su implementación. Podemos tratar de cambiar las reglas y prácticas en instituciones religiosas y educativas, organizaciones de la sociedad civil y empresas – no sólo en los gobiernos.

Establecer contactos y conectarse: La construcción de un “nosotras” más grande – para hacer uso de más poder – implica trabajar con personas y diferentes tipos de organizaciones, algunas de las cuales quizás no estén de acuerdo con nosotras en todo. Las alianzas exigen establecer confianza dado el inevitable conflicto por el poder, los recursos, la visibilidad, la representación y los valores. Más allá de nuestros propios grupos, podemos avanzar nuestras agendas estableciendo alianzas tácticas con expertos, investigadores y funcionarios clave dentro de las estructuras de poder.

Resistir y denunciar: Podemos congregarnos de muchas maneras a grupos de base, aliados/as y simpatizantes trabajando con activistas de medios y redes sociales, periodistas e investigadores, y a través de movilizaciones para enfrentar y denunciar injusticias, corrupción y abusos de poder. Desafiar la legitimidad del sistema – a través de la desobediencia civil, el incumplimiento y la no conformidad, el rechazo de los procesos de toma de decisiones existentes y el uso de espacios autónomos o boicots– son otras formas de resistir. Las acciones directas como protestas, bloqueos, manifestaciones, boicots y la no participación ejercen presión pública, abren oportunidades para que la gente actúe sobre las frustraciones y amplifican nuestros mensajes y demandas.

Crear y recuperar: Otras estrategias se desvinculan del Estado y del poder visible, y establecen espacios autónomos y soberanos, como las cooperativas, los bienes comunes, o las formas autodefinidas o ancestrales de gobierno comunitario. Estas iniciativas independientes permiten que las comunidades definan y protejan formas de vida y economías que están alineadas con sus creencias y valores. Utilizando los medios de comunicación y los mensajes dirigidos, pueden compartir su ejemplo para inspirar a otros y dar forma a las narrativas y al debate público sobre posibilidades más amplias de cambio.

Narrar y comunicar: Necesitamos denunciar y desafiar las narrativas dominantes que generan miedo y polarización y deshumanizan a los grupos, y crear nuestras propias narrativas para ofrecer explicaciones alternativas y cosmovisiones que se centran en la vida, el cuidado, la dignidad y la reciprocidad. La comunicación digital de nuestras narrativas –al igual que a través de los medios de comunicación tradicionales, la cultura popular y cara a cara a través del diálogo y la educación popular – sirve para conectar un “nosotrxs” más grande. Las estrategias de cambios simbólicos y culturales demuestran que el arte, el humor, el teatro, la poesía y la danza fortalecen y transmiten alternativas.

Reimaginar: La inspiración del futuro deseado que imaginamos es fundamental para todos estos procesos. Las prácticas individuales y colectivas de imaginación radical se inspiran en nuestra sabiduría, valores y creencias para crear un sentido de propósito individual y colectivo, y el poder hacia la transformación social.

Ninguna organización puede hacer por sí sola todo lo necesario para transformar el poder. Es clave contar con organizadoras y capacidades especiales en la constelación de actores que apoyan a las comunidades que se encuentran en la primera línea, incluyendo asesoría legal, ayuda para la investigación, seguridad y medios de comunicación. La idea del ecosistema de movimientos sitúa nuestros esfuerzos en el contexto de una agenda más amplia.



Los movimientos nacen de conexiones cruciales más que de una masa crítica”.

- Grace Lee Boggs, activista estadounidense

El proceso colaborativo de desarrollo de estrategias es una oportunidad de profundizar en el análisis compartido y de construir una conciencia colectiva, confianza política y sentido de propiedad.

“La infraestructura de los movimientos sociales puede ser física – los espacios de reunión donde las personas se juntan o los megáfonos y el equipo que se utiliza en la calle; la infraestructura de movimientos puede ser organizativa – espacios de coordinación regular para participar en consultas e impulsar el trabajo; a su vez, la infraestructura de movimientos puede ser intelectual – mapeo del poder, bases de datos y listas de contactos... puede suponer relaciones y redes – construcción de alianzas, facilitación de conversaciones, alineación alrededor de demandas colectivas... [y] capacitación de nuevos organizadores. Y la mayoría de las veces, la fortaleza de la infraestructura de movimientos establecida justo antes... desencadena sucesos que pueden desempeñar un papel muy influyente en términos de cuánto pueden los movimientos aprovechar las olas de acción y que tan lejos pueden llevarlos”. *Movement Catalyst*¹

Estrategia emergente

Las personas activistas y académicas generan nuevas ideas sobre estrategia que se adaptan mejor a nuestros tiempos turbulentos que las teorías de planificación estratégica basada en resultados específicos de una época anterior. Estas ideas consideran la naturaleza relacional, contenciosa y zigzagueante del cambio social y el poder. Por ejemplo, la activista y escritora adrienne maree brown toma como base los patrones de la naturaleza y los sistemas ecológicos para conceptualizar una “estrategia emergente”.



Una estrategia emergente es cómo cambiamos intencionadamente de maneras que aumentan nuestra capacidad de encarnar los mundos justos y liberados que anhelamos... Todo gira en torno a las relaciones y las conexiones críticas; el caos es un proceso esencial que necesitamos emprender; el compartir información es fundamental para el éxito organizativo, y la visión es un campo invisible que nos une y surge de las relaciones, el caos y la información”.

- Adrienne Maree Brown²

Una buena estrategia consiste en sostener las realidades del presente, al tiempo que imaginamos el futuro y entretejemos un “nosotras” más grande que nos permita navegar lo inesperado. Un trabajo eficaz de cambio social exige agilidad – por si surgen momentos y oportunidades inesperadas para bloquear o denunciar la injusticia o impulsar una agenda de justicia. Nuestras acciones nunca resultan exactamente como las prevemos – siempre hay ajustes, aprendizajes e imprevistos que determinan nuevas direcciones y ofrecen nuevas perspectivas. La praxis – el hábito de acción-reflexión-acción sigue siendo un proceso crucial.

1 [Building the Movement Infrastructure We Need in This Moment](#), Movement Catalyst, Medium. 25 de enero, 2021,

2 adrienne maree brown, 2017. Emergent Strategy. Edinburgh, Scotland: AK Press.