

# 6

## PODER Y ESTRATEGIA





“

**Debemos atrevernos a inventar el futuro”.**

- *Thomas Sankara,  
Burkinabe Pan African revolutionary (1949-87)*

Este capítulo tiende un puente entre el análisis del poder y otros procesos clave en el terreno de la estrategia descritos en la Guía. La estrategia es un proceso de colaboración que sirve de guía para que las organizaciones y movimientos logren un cambio material, sistémico y estructural por la justicia, la igualdad y el bienestar.

El análisis del poder es fundamental para desarrollar una estrategia porque:

Ayuda a identificar y evaluar quiénes y cuáles son las causas de las desigualdades sistémicas y estructurales, las injusticias y la violencia que pretendemos abordar.

Muestra dónde y cómo enfocar las acciones para el cambio en un contexto y momento determinados, al tiempo que se invierte en el proceso de construcción de poder a largo plazo.

Ubica y dirige nuestro trabajo organizativo y de cambio en el ecosistema de movimientos más amplio.

Nos invita a construir, movilizar y ejercer nuestro *poder entre* a lo largo del tiempo, para que todo eso se haga realidad.

La estrategia guía *lo* que hacemos (por qué, cuándo, dónde y con quién), pero también *cómo* lo hacemos, de modo que sembremos el cambio que queremos, encarnemos nuestra visión y valores, y creemos un “nosotras” aún más grande e inclusivo.

Este capítulo se basa en un conjunto de ideas fundamentales y abarca cinco temas sobre cómo enfocar la estrategia.

### Ideas centrales

Empezaremos definiendo una serie de ideas básicas que se utilizarán a lo largo del capítulo. Es posible que deseas compartir con las personas que están participando en tu proceso esta serie de conceptos y procesos relevantes para todos los temas que cubre este capítulo.

#### Tema 1. ¿Qué es estrategia?

¿Cuáles son los componentes principales de una estrategia de cambio social? ¿Qué es necesario establecer como base para crear una estrategia? Empezamos por revisar aquellos elementos que identificamos en los primeros cinco capítulos de esta guía. Luego, enfocamos la estrategia desde una perspectiva de construcción y fortalecimiento de movimientos; situamos nuestras acciones en el contexto de un ecosistema de movimientos más amplio, e identificamos oportunidades de

conexiones, alineación, coordinación y construcción de una “infraestructura de movimientos” en torno a la agenda y la visión que tenemos.

### **Tema 2. Conexión entre el análisis y la estrategia**

En el Capítulo 3: Comprendiendo el poder, empezamos a pensar en el desarrollo de estrategias utilizando un análisis del poder. Aquí profundizamos en ese trabajo volviendo al estudio de caso *COPINH: Guardianes del río*. Examinamos más de cerca a quién y a qué se enfrentaba el COPINH en cada uno de los cuatro ámbitos de poder, exploramos las implicaciones de su enfoque estratégico de resistencia e incidencia y analizamos cómo construyeron su poder y cohesión. La experiencia del COPINH ofrece muchas lecciones acerca de los factores que influyen en las decisiones estratégicas y la gama de posibles respuestas y tácticas.

### **Tema 3. Contexto y momento**

Como se ha visto en el Capítulo 2: Comprendiendo el momento, el contexto y momento específicos influyen en las decisiones estratégicas, los caminos y los riesgos. Las cuestiones que intentamos abordar y nuestra capacidad organizativa, recursos y relaciones también son cruciales para determinar cómo proceder y qué está en juego. Discutimos qué factores son importantes, cómo influyen en nuestras estrategias y cómo se manifiestan las estrategias en contextos represivos y de crisis.

### **Tema 4. Construcción y ejercicio del poder**

Nuestra fuente más grande de fortaleza y legitimidad es nuestra capacidad colectiva de movilizar y ejercer nuestro poder mediante la organización, el desarrollo del liderazgo y la creación de alianzas a lo largo del tiempo. Catalizar nuestro “tejido conectivo” -desde pequeños grupos hasta redes – es una estrategia esencial que supone muchos tipos de procesos, posibilidades y retos. Distinguimos entre organizar y movilizar el poder, y ofrecemos herramientas y metodologías para construir y fortalecer el poder *interno, para, entre y hacia*.

### **Tema 5. Interacción y resistencia**

La incidencia en políticas públicas y el cabildeo son un enfoque primordial de muchas organizaciones de la sociedad civil. No obstante, no siempre es eficaz interactuar con el poder visible en un contexto o momento determinado, y se requieren tácticas complementarias para que esta interacción sea eficaz. Ofrecemos herramientas y ejemplos que ayudan a definir si interactuar o no en espacios de políticas públicas y en dónde, y para identificar cuándo puede ser necesario llevar a cabo actos de resistencia o crear espacios autónomos – ya sea por su cuenta o como parte de estrategias adentro-afuera.

## 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 congregar 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.

### Infraestructura de movimientos

“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*<sup>1</sup>

### 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 browne 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 Brown<sup>2</sup>

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.

## Tema 1: ¿Qué es estrategia?

Utilizamos la palabra 'estrategia' para referirnos al marco que guía una acción de cambio a largo plazo, pero también puede describir las acciones, tácticas y procesos específicos utilizados a más corto plazo. Esto puede resultar un poco confuso. Encuentra las palabras que tengan sentido para ti en tu idioma y cultura política a fin de diferenciar una estrategia general de una manera más inmediata o enfocada.

Las personas activistas y organizaciones que enfrentan enormes presiones externas tienden a enfocarse en prioridades inmediatas y a corto plazo y en enfoques rutinarios de planificación. No siempre se detienen a reflexionar críticamente sobre el contexto, las historias en las que se basan, sus suposiciones acerca de cómo se produce el cambio y qué pueden hacer para lograrlo.

Hasta el momento, todo lo expuesto en esta Guía nos ha preparado para construir estrategias que orienten, construyan y transformen el poder para la justicia social. La estrategia toma forma al conectar todos los aspectos del análisis, el desarrollo de una visión y el establecimiento de prioridades.

No todas las personas que utilizan esta Guía desempeñarán una función en la construcción directa y el fortalecimiento de movimientos, pero todas podemos ubicar nuestras acciones dentro del ecosistema más amplio de movimientos en el que se sitúan nuestras organizaciones y agendas, e identificar formas de conectar, alinear, coordinar y construir poder, conexiones y una "infraestructura" de movimientos.

## ACTIVIDAD 1:

## Componentes de una estrategia de movimientos

**Materiales:** Papelógrafos, notas adhesivas o pósits, lapiceros y el material didáctico: *Componentes de la estrategia*

**Plenaria:** Presenta la actividad. Comparte el material didáctico: *Componentes de la estrategia*. Presenta cada componente y pide a las personas participantes que recuerden ideas clave y momentos de inspiración de sesiones anteriores. Anímalas con ejemplos del análisis y las perspectivas que han generado hasta el momento, o invítalas a reflexionar sobre estos aspectos ahora.

**Individualmente:** Invita a las personas participantes a que lean las preguntas en el material didáctico y apunten cualquier idea importante. Pídeles que escojan tres ideas clave y las escriban en notas adhesivas.

**Plenaria:** Las personas toman turnos por cada componente para mostrar sus notas adhesivas en los papelógrafos o diapositivas, leer y explicar cada uno. Cuando se complete cada componente, revisa las notas y pregunta:

- ¿Falta algo aquí?
  - ¿Hay algo que destaque?
  - ¿Cómo contribuye este componente a dar forma a la estrategia?
- .....

## Componentes de la estrategia

La estrategia de movimientos depende de la organización y el trabajo preliminar en torno a los cinco componentes clave en el cuadro que sigue.

Componentes	Preguntas para reflexionar	Percepciones clave
Visión orientadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué otro futuro han reimaginado? – qué será distinto en el mundo en este futuro? ¿Qué problemas se resolverán? (véase el Capítulo 1: Primeros pasos, Actividades 3 y 4)</li> <li>• ¿Cuáles son sus creencias fundamentales, su ética y sus maneras de trabajar relacionadas con su visión? ¿Cómo pueden vivir sus valores y principios? (véase el Capítulo 1: Primeros pasos, Actividad 5)</li> <li>• ¿Cuáles son sus suposiciones acerca de cómo se produce el cambio? ¿Qué suponen acerca de cómo construir y cambiar el poder? (véase el Capítulo 1: Primeros pasos, Actividad 6 y Capítulo 3: Comprendiendo el poder, Actividad 10)</li> </ul>	
Contexto, momento y análisis del poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sucede en este momento en su contexto? ¿Cuáles son las implicaciones para su visión y agenda?</li> <li>• ¿Qué pueden aprender de la historia pasada y de aquellas personas que les precedieron en este trabajo?</li> <li>• ¿Quiénes son los actores e intereses clave que actualmente se disputan el poder, y qué creencias y narrativas movilizan para impulsar sus intereses?</li> <li>• ¿Quiénes se oponen?</li> <li>• ¿Cuáles son las contradicciones y dónde ven oportunidades? (véase el Capítulo 3: Comprendiendo el poder)</li> </ul>	
Ambición y agenda audaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la solución o agenda que impulsan? ¿Cuál es el cambio más profundo de carácter estructural, social y material que buscan? (véase el Capítulo 1: Primeros pasos)</li> <li>• ¿Cuáles son sus demandas y propuestas inmediatas? ¿Cómo comunican narrativas clave para construir y activar apoyo? (véase estudios de caso y el Capítulo 5: Las narrativas y el poder)</li> </ul>	
Intereses comunes, comunidad, y pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes somos el “nosotras” en este esfuerzo? ¿Cómo están incorporando a nuevas personas, alianzas y comunidades para ampliar el «nosotras»?</li> <li>• ¿Qué historias y experiencias tienen en común? ¿Cómo fomentan un sentido de comunidad, cultura y pertenencia para inspirar y alimentar el trabajo por el cambio? ¿Cómo hablan colectivamente los futuros que imaginas? (véase el Capítulo 1: Primeros pasos, Actividades 1, 2 y 3)</li> <li>• ¿Cómo afirman y se conectan entre diversas identidades, como una fuente de poder y liberación colectivas? ¿Cómo promueven y desarrollan un liderazgo nuevo y diverso? (véase el Capítulo 4. Identidad, interseccionalidad y poder)</li> </ul>	
Capacidad, recursos y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aportan al trabajo: conocimientos, recursos, relaciones, organización y capacidades? ¿En quiénes confían para otras contribuciones al trabajo? ¿Dónde están situadas dentro del ecosistema más amplio de movimientos? ¿Qué relaciones son más importantes? ¿Cuáles necesitan fortalecerse? ¿Quiénes son sus principales aliados y contactos en los medios de comunicación, el poder legislativo, etc.? (véase el Capítulo 1: Primeros pasos, Actividades 7 y 8)</li> </ul>	



“

Los movimientos importan porque las personas más afectadas por la injusticia unen fuerzas, se organizan y actúan juntas para lograr el cambio que buscan – y por medio de su poder colectivo y visión apasionada de un mundo mejor, crean un cambio profundo y sostenible... La construcción y fortalecimiento feminista de movimientos se basa en una comprensión más a fondo de cómo funcionan las estructuras de poder, en especial el poder patriarcal”.

- Srilatha Batliwala, All About Movements, CREA

**ACTIVIDAD 2:**

## Estrategia para la construcción y fortalecimiento de movimientos

**Materiales:** Marcadores, papelógrafos, notas adhesivas, tarjetas de colores o pedazos de papel grandes, o sus equivalentes virtuales; notas o resultados del Capítulo 1: Primeros pasos, Actividad 4: Demos vida a las visiones, y Actividad 7: ¿Qué queremos decir con “movimientos”?, incluyendo copias del material didáctico: *Definiendo “movimientos” y “construcción y fortalecimiento de movimientos”*.

Elabora, imprime o comparte una copia grande de los componentes gráficos de *Componentes de una estrategia de construcción y fortalecimiento de movimientos*.

**Plenaria:** Si trabajaron en esto, muestra los recursos y resultados del Capítulo 1: Primeros pasos. Presenta la actividad con las ideas que abren este capítulo y sección, y adáptalas al contexto y los temas específicos de las personas.

**Individualmente:** Invita a las personas participantes a reflexionar sobre sus experiencias personales con la estrategia y la construcción y fortalecimiento de movimientos – ya sea a través de la participación u observación directa de un movimiento, o de estrategias que conocen. Deben anotar respuestas breves:

- En tu experiencia ¿Qué es “estrategia”?
- ¿En qué tipos de estrategias has participado, o qué estrategias has visto que utilizan otros esfuerzos por el cambio social?
- ¿Qué crees que funcionó bien y qué no tan bien?
- ¿Cuáles crees que son los cinco componentes principales para crear una estrategia eficaz que contribuya a la construcción y fortalecimiento de movimientos?

Escribe tus cinco puntos principales en notas adhesivas. Enfócate en los componentes clave, más que en las estrategias en sí.

**Plenaria:** Muestra una versión en grande del gráfico *Componentes de una estrategia de movimientos*. Invita a cada persona participante a colocar cada una de sus notas adhesivas en el gráfico, en o cerca del componente más relevante. Cuando todas las personas participantes hayan compartido, inicia una discusión.

- ¿Cuáles son los pasos y componentes que este grupo ha identificado como los más importantes?
- En su opinión, ¿cuáles son otros elementos clave para desarrollar una estrategia de movimiento?
- ¿Qué aportan estas distintas estrategias para lograr el cambio y cómo pueden complementarse?

## Ecosistema de movimientos

Una estrategia de construcción y fortalecimiento de movimientos combina inevitablemente diferentes tácticas, procesos y acciones llevadas a cabo por diferentes organizaciones y entidades, en lugar de un único plan de un solo grupo. Estas organizaciones desempeñan diferentes papeles y realizan distintas contribuciones estratégicas al ecosistema de movimientos más amplio, sobre todo si están más o menos alineadas y conectadas. Ninguna organización pretende utilizar todas las estrategias necesarias, pero juntas, con intención, pueden convertirse en una poderosa fuerza de cambio. Distintas personas actúan en funciones diversas, pero idealmente complementarias para que el todo sea mayor que la suma de sus partes. Necesitamos ubicar nuestro posicionamiento y nuestras contribuciones organizativas e individuales al ecosistema más amplio e identificar posibles alianzas y alineamientos con otras personas y organizaciones que persigan estrategias complementarias.



**ACTIVIDAD 3:**

## Mapeo del ecosistema de movimientos

**Materiales:** Muestra una copia grande del gráfico *Ecosistema de movimientos*, y distribúyelo como material didáctico impreso, al igual que papelógrafos y seis tarjetas grandes de estrategias para cada mesa de trabajo. Además, para el Paso 2, utiliza pegatinas de puntos de distintos colores.

**Plenaria:** Haz referencia a la definición de estrategia:

La estrategia es un proceso de colaboración que guía a las personas, las organizaciones y los movimientos hacia la consecución de cambios sistémicos, estructurales y materiales por la justicia y la pertenencia.

Toda estrategia incluye acciones a corto y mediano plazo, con el propósito de alcanzar los objetivos a largo plazo. Una estrategia de construcción y fortalecimiento de movimientos especifica cómo la organización, el desarrollo del liderazgo, las alianzas y la acción conjunta construyen capacidad a lo largo del tiempo a fin de impulsar los valores y la visión. En un contexto de fluctuación constante, podemos pensar en la estrategia como un compás que orienta la toma de decisiones e informa las acciones y procesos a corto, mediano y largo plazo.



## Paso 1. Metodología Café del mundo

**Plenaria:** Coloca una de las seis tarjetas de estrategia en cada una de las cinco mesas de trabajo. Invita a las personas a formar grupos por estrategia con igual número de personas por mesa.

**Grupos pequeños:** Cada grupo nombra a una persona para que tome notas y se mantenga en la misma mesa. El resto del grupo va de una mesa a otra durante tres rondas de 10 o 15 minutos por ronda. En cada mesa, el grupo discute:

- ¿QUÉ logra esta estrategia en relación con la construcción y el cambio de poder?
- ¿POR QUÉ es crucial esta estrategia en relación con las demás y para lograr cambios?
- ¿CÓMO se lleva a cabo esta estrategia? ¿Cómo es en la práctica?
- ¿CUÁNDO es más útil esta estrategia?
- ¿QUIÉN debe participar y cómo?
- ¿DÓNDE se utiliza esta estrategia?

La persona que toma notas resume la primera ronda y luego agrega los puntos adicionales mencionados en las rondas subsiguientes.

**Plenaria:** Todo el grupo va de una mesa a otra. La persona encargada de tomar notas resume los puntos principales de la mesa que le fue asignada.

## Ecosistema de movimientos: ejemplos de respuestas para “Organizar y educar”

¿QUÉ?	Conocimiento y análisis compartidos de los temas, un espacio para reimaginar el futuro y una visión colectiva del cambio que sirve de base para una organización que aproveche el poder colectivo de las personas unidas.
¿POR QUÉ?	<i>Poder interno, entre, para y hacia;</i> una base de lideresas activistas y una “red de redes” interconectada más amplia de organizaciones alineadas para ampliar su alcance y navegar los riesgos y las oportunidades; validar y celebrar los valores, la visión, las agendas, la alegría y las conexiones cruciales.
¿CÓMO?	La educación popular, la organización comunitaria, la narración de historias, el análisis conjunto, el diálogo y la planificación colectiva; el aprendizaje mutuo en torno a las experiencias vividas, la identificación de problemáticas comunes; la construcción de liderazgo individual y colectivo, agendas y coordinación; cuidado y sanación; danza, creatividad y alegría.
¿CUÁNDO?	Permanente: construir confianza, coordinar capacidades en todos los niveles.
¿QUIÉNES?	Centrar a las personas más afectadas; asegurarse de que estén en el corazón y a la delantera de la organización, el liderazgo y la representación.
¿DÓNDE?	Niveles locales y nacionales, con vínculos y redes transfronterizas.

## Paso 2: ¿Cuál es el lugar que ocupamos en el ecosistema de movimientos?

El ecosistema de movimientos nos ayuda a situar nuestras organizaciones y nuestras estrategias de cambio en un contexto y momento determinados, y en relación con muchas otros actores, grupos y formas de activismo e influencia que contribuyen al cambio que anhelamos. Ninguna organización o persona activista puede por sí sola utilizar todas las estrategias, de modo que el ecosistema nos guía para que pensemos en nuestra identidad, nicho y fortalezas, al igual que posibles vacíos en nuestra estrategia y alineación, y para que consideremos dónde podemos construir alianzas y coordinarnos mejor.

**Plenaria:** Distribuye pegatinas de puntos de tres colores distintos a cada persona (o utiliza tres colores de marcadores para dibujar los puntos). Piensa en las estrategias identificadas y permite que se traslapen:

- Pongan un punto de un color en las estrategias que más utilicen (usen más de un punto si trabajan en más de un área).
- Pongan un punto del segundo color en áreas donde participan aliadas/os y otras organizaciones y movimientos que conocen.
- Pongan un punto del tercer color en las áreas donde parece haber vacíos o donde quizá necesiten extenderse o adoptar estrategias.

Revisa los resultados y pregunta:

- ¿Cuáles son sus principales activos, recursos y áreas de enfoque estratégico?
- ¿En qué áreas trabajan otras personas? ¿Quiénes son y qué hacen?
- ¿Con quienes tienen relación o alianza? ¿Con quienes no están conectadas?
- ¿Dónde están los vacíos o áreas en las que ustedes (u otras personas) quizá necesiten ampliarse?
- ¿Dónde necesitan construir capacidades y establecer relaciones y alianzas para impulsar su agenda?

Utiliza líneas para conectar los grupos y esfuerzos donde se pueden fortalecer o desarrollar las relaciones y alineación; una línea de puntos para las áreas de coordinación y una línea ininterrumpida para mostrar alianzas formales o colaboraciones por desarrollar.

.....

## Alineación e infraestructura

Alianzas vs alineación: No siempre es necesario o posible construir relaciones o alianzas con todos los actores de un ecosistema de movimientos, pero puede ser beneficioso tener mayor conciencia de quién está haciendo qué y cuál es la mejor forma de coordinarse, incluso sin colaboración directa.

La falta de alineación es una debilidad grande entre las ONG y entre movimientos. La herramienta y el proceso del ecosistema de movimientos invitan a la orientación y la alineación entre las distintas estrategias, de una manera que fortalezca potencialmente la conexión y la infraestructura de movimientos.

El momento oportuno determina las oportunidades de fortalecer la infraestructura en todo el ecosistema. En las crisis y cuando las injusticias y la represión son extremas, a menudo la energía para conectar, unificar y construir poder es mayor. Estos son momentos importantes para invertir en organizarse.

“

Una manera de organizarse en la diversidad y en la complejidad es verlo en términos de alineación en torno a retos clave, en vez de un solo modelo de soluciones enfocadas en hacer que todas las personas hagan la misma cosa. Nos alineamos tanto para interrumpir el avance del autoritarismo y la destrucción, como para construir algo nuevo – la noción de bloquear, construir, transformar – y asegurarnos de que estamos dedicando nuestra capacidad humana a todo ese tipo de actividades”.

- Tarso Ramos<sup>3</sup>

## Tema 2:

### Conexión entre el análisis y la estrategia

El desarrollo de una estrategia requiere distintos niveles de análisis del poder y la recopilación de información. A fin de tomar decisiones estratégicas tanto para la construcción del poder a largo plazo como para las tácticas a corto plazo debemos identificar:

- La dinámica general y los actores que influyen en la situación que deseamos cambiar.
- Más detalles acerca de *quiénes* (actores y responsables de la toma de decisiones y sus relaciones) y *qué* (por ejemplo, normas, creencias y narrativas) enfrentamos y cuáles son sus agendas e intereses.
- Dónde pueden estar las oportunidades, las contradicciones, las alianzas inesperadas y los mecanismos de cambio, afuera y adentro de las estructuras que deseamos cambiar.
- Riesgos potenciales y conflictos precisos, y cómo mitigarlos y prepararnos para ellos.
- Cómo y con quiénes podemos construir y aprovechar el poder.
- Lo que estamos exigiendo, denunciando y bloqueando, y qué estamos trabajando para cambiar y crear.
- Qué historia y narrativa apoyan el cambio que deseamos.

Los detalles son importantes en el desarrollo de una estrategia. Por consiguiente, esta sección se basa en el estudio de caso *COPINH: Guardianes del río en Honduras*, que ofrece lecciones específicas acerca de los factores que influyen en las decisiones estratégicas, al igual que la gama de posibles estrategias y tácticas. Es ilustrativo de las posibilidades de conexión con el ecosistema de movimientos más amplio y sobre las especificidades del contexto, los temas y participantes.



## Ejemplo de una Matriz de Poder y Estrategia completada<sup>4</sup>

Ámbitos de poder en disputa	Ejemplos de poder sobre	EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS + ACCIONES	
		Interactuar, desafiar, poner al descubierto y resistir el poder dominante y coercitivo	Construir, crear y movilizar el poder transformador
<b>El poder visible – Crea y hace cumplir las reglas</b>  Presidentes, legislaturas, tribunales, ministerios, policía, ejército, Naciones Unidas, Banco Mundial, cámaras de comercio. Instrumentos: políticas, leyes, constituciones, presupuestos, reglamentos, convenciones, acuerdos y mecanismos para hacer cumplir, etc.	Leyes/políticas sesgadas Estructuras con poder decisorio que favorecen a la élite y los poderosos, y excluyen o acosan (a través de una aplicación sesgada) a otras personas por motivos de género, raza, clase, ubicación.  Organismos de gobernanza no representativos  Falta de transparencia y rendición de cuentas.  No se ratifican las leyes /brecha entre la ley y la práctica.  Políticas + presupuestos elaborados por intereses corporativos u otros (poder oculto).	Demandar rendición de cuentas ante las leyes y acuerdos vigentes, o cuestionar la discriminación (en la ley o en su ejecución) mediante acciones judiciales y de incidencia  Poner al descubierto la corrupción, los nexos con el poder oculto, o la injusticia con acciones directas, peticiones, huelgas, vigilias, redes sociales, etc.  Alinear la incidencia "dentro" del poder visible con las estrategias de presión "externa".	Incidir en las decisiones y la gobernanza: leyes, políticas, poder judicial y gasto.  Movilizar el poder comunitario por la rendición de cuentas.  Aprovechar las relaciones con personas aliadas en puestos importantes.  Participar en incidencia legal, política y judicial.  Reformar instituciones.  Influir en políticas y prácticas.  Lograr obtener cobertura mediática de medios convencionales.  Influir en las agendas de partidos políticos, apoyar candidaturas que representan nuestros intereses, participar en educación y movilización en torno a las elecciones; proporcionar protección contra la violencia electoral.
<b>Poder oculto – Determina y establece la agenda</b>  Control político de qué y quiénes son parte del proceso de toma de decisiones.  Exclusión y deslegitimación de otras personas a través de "reglas no escritas", intimidación, desinformación y coacción.  Ejemplos: supresión de la ciencia climática por parte de la industria.	Se desacredita al liderazgo activista como agitadores o gente de fuera, y los temas que impulsan las presentan como elitistas, imprácticas, antiradicionales, etc.- (p.ej. derechos de LGBTQI+ / derechos laborales son intereses "especiales")  Colusión en la que el gobierno protege a actores particulares (empresas, inversionistas) mediante la detención de activistas y la utilización de acciones judiciales y demandas por difamación para silenciar a organizaciones que ponen al descubierto la corrupción.  Los medios no consideran de interés las problemáticas que abordan estos grupos.  Las empresas y líderes políticos impiden que la información se haga pública.	Investigar y poner al descubierto a quienes actúan desde el poder oculto y su influencia e intereses.  Poner al descubierto y desacreditar a quienes actúan en la sombra.  Desarrollar estrategias para protegernos de detenciones, amenazas y reacciones violentas.  Amplificar el poder de las bases y las mujeres lideresas.  Conectar los esfuerzos organizativos locales, nacionales y mundiales para ejercer presión sobre los poderosos.	Construir nuestra propia infraestructura, visión, agendas y narrativas de los movimientos.  Construir el poder colectivo de las comunidades. Fortalecer el liderazgo y la organización de los movimientos.  Construir alianzas estratégicas a través de fronteras y sectores.  Realizar una investigación participativa para legitimar nuestros temas.  Movilizar narrativas populares y estrategias culturales para amplificarnos y construir un "nosotros" más amplio.
<b>Poder invisible – Influye en las normas y creencias</b>  Socialización: normas, valores, prácticas y tradiciones culturales influyen en cómo las personas entienden sus necesidades, derechos y roles, y normalizan las desigualdades y el statu quo  Control de la información y la narrativa política para "fabricar consenso" y silenciar la disidencia.  Las ideologías dominantes validan las realidades sociales.	Socialización/opresión  Los sistemas de creencias (p.ej. patriarcado) causan interiorización de inferioridad, impotencia, vergüenza, rabia, resignación, etc.  Las ideologías y narrativas dominantes en la cultura popular, la educación y los medios refuerzan los sesgos y la desigualdad, y reprimen otras maneras de pensar (p. ej. las mujeres se culpan a sí mismas del abuso).  Se distorsiona o retiene información crucial.  La distorsión de la información y la desinformación que pueden polarizar y crear conflictos entre nosotras o dudas en las soluciones.	Desafiar y trastocar las normas y tradiciones sociales represivas Cuestionar los tabúes y el uso de la vergüenza/ culpa para controlar.  Nombrar y poner al descubierto los intereses y valores subyacentes que orientan las narrativas políticas.  Dirigir la atención a las contradicciones e impactos del poder invisible.  Comprender el temor como una herramienta de control y sus impactos en nuestros cuerpos.  Participar en un cuidadoso análisis de los medios para separar la realidad de la desinformación.	Crear una conciencia compartida mediante un análisis del contexto y del poder a través de la experiencia vivida  Desarrollar nuevas agendas y nuestras propias narrativas.  Promover la conciencia crítica, la autoestima y la solidaridad.  Ampliar las voces, ideas, puntos de vista y creencias no dominantes.  Informar e influir en el discurso público, las actitudes y el comportamiento.  Producir creativamente prácticas artísticas, culturales y mediáticas. Utilizar música, canciones y cultura popular.  Cultivar ideas y modelos alternativos para el bienestar económico, social y ecológico.
<b>Poder sistémico – Define la lógica de todas las relaciones</b>  Establece códigos de desigualdad, individualismo, competencia, explotación de personas y la naturaleza; el uso de la violencia para ejercer control, basada en el capitalismo, el patriarcado, la supremacía blanca, el racismo y el colonialismo-imperialismo.	Impide soluciones "reales", por ejemplo, poner fin a la dependencia de los combustibles fósiles.  Naturaliza la manera como son las cosas (por ejemplo, trans es "anormal") y el patriarcado "protege más a las mujeres y niños".  Impide y sataniza importantes enfoques económicos alternativos.	Poner al descubierto cómo actúan las lógicas dominantes en las políticas, instituciones, etc. y el efecto que tienen.  Activar la imaginación y el deseo colectivos de un futuro que personifique la liberación, el beneficio colectivo y la supervivencia planetaria.  Destacar diferentes ideas y formas de vida ideológicas, políticas, culturales y económicas para romper el cerrojo de las lógicas sistémicas actuales (por ejemplo, cosmovisión indígena, economías del cuidado, transición justa feminista, economía solidaria, etc.).	Reimaginar el futuro, nuestro camino a la liberación y cómo podemos vivir en equilibrio con la naturaleza.  Apoyar las prácticas y rituales sociales que conservan o recuperan el conocimiento y las maneras de pensar ancestrales.  Crear cooperativas, colectivos, apoyo mutuo y otras maneras alternativas interdependientes de vivir que abordan las necesidades, el cuidado y la práctica de la democracia incluyente. Zonas autónomas liberadas o pequeñas estructuras alternativas.  Ej. Ubuntu, Pekka Savings Cooperatives, Cooperation Jackson MS, Zapatistas, milicias kurdas Rojava, muchas comunidades indígenas.

**ACTIVIDAD 4:**

## Estrategia del COPINH

**Materiales:** Estudio de caso *COPINH: Guardianes del río en Honduras*; una copia grande del gráfico *Ecosistema de movimientos* en una pared física o virtual; copias del material didáctico: *Matriz del poder y la estrategia*; notas adhesivas o tarjetas en cuatro colores distintos.

### Paso 1. Conexión entre el análisis del poder y las decisiones estratégicas del COPINH

**Plenaria:** Coloca una copia grande del *Ecosistema de movimientos* en la pared con espacio para agregar notas adhesivas alrededor de cada estrategia. Descarga, comparte o refiere al ejemplo de la matriz de poder y estrategia.

Utiliza la hoja de trabajo *Matriz del poder y la estrategia* a fin de brindar una mirada más matizada a la forma en que los distintos ámbitos de poder requieren distintas estrategias para resistir y construir el poder. En las dos columnas a la derecha se anotan distintos tipos de observaciones acerca de la estrategia. En la columna marcada “Interactuar, desafiar, denunciar y resistir el poder dominante”, se anotan las acciones que emprendió el COPINH para enfrentar y cambiar la dinámica de poder y los actores en el contexto. En la columna “Construir, crear y movilizar el poder transformador”, se anotan cómo construyó el COPINH su poder transformador, incluyendo las actividades enfocadas más internamente que reforzaron su cohesión.

Presenta la actividad y forma cuatro grupos pequeños. Asigna un color de nota adhesiva a cada ámbito de poder.

**Grupos pequeños:** Utilicen la hoja de trabajo *Matriz del poder y la estrategia* para analizar la lucha del COPINH (y el movimiento más amplio) en contra de la represa de Agua Zarca. En cada ámbito de poder anoten ejemplos específicos del *poder sobre* en la primera columna:

- ¿Quiénes y qué son los actores, estructuras y fuerzas que contribuyen a las problemáticas que enfrenta el COPINH?
- En el caso de actores específicos ¿cuáles son sus intereses? Recuerden que las estrategias y las dinámicas de poder funcionan en el ámbito local, nacional, regional e internacional.

Anoten las respuestas en cualquiera de las tres columnas o en todas:

- ¿Cómo se manifiesta la identidad – en particular el género, la etnidad, la clase y la ubicación – en cada ámbito de poder, tanto en términos de discriminación y violencia como en relación con la estrategia, como posible fuente de estrategias comunitarias y culturales-narrativas?

En las otras dos columnas, identifiquen las estrategias utilizadas por el COPINH y sus aliados/os para desafiar y construir el poder en cada ámbito – tanto para oponerse a la represa como para construir y ejercer su propio poder:

- ¿Cuáles eran los distintos puntos de partida, ángulos y posibilidades de desafiar la construcción de la represa y la represión política que trajo consigo?
- En el plano global ¿cómo está incluido el Congreso de EE.UU. en el análisis del poder y las estrategias del COPINH?
- ¿Qué papel desempeñó el sistema judicial?
- ¿Qué hay de otras instituciones globales, regionales e internacionales?

- ¿Cómo construyeron, movilizaron y ejercieron su poder el COPINH y sus aliadas/os?
- ¿Cómo enfrentó, desafió y refutó el COPINH algunas ideas, creencias y narrativas? ¿Cómo activaron distintos sistemas de creencias y cosmovisiones?

Como último paso, seleccionen estrategias clave (un máximo de tres) utilizadas por el COPINH o sus aliadas/os, y anótenlas en notas adhesivas de los colores asignados a cada ámbito de poder.

**Plenaria:** Los grupos toman turnos para compartir los puntos más destacados de la columna del poder sobre, basándose en las aportaciones de los otros grupos en lugar de repetirlas. Enfócate en cómo los distintos ámbitos de poder se entrecruzan e incluyen estructuras, actores y dinámicas convergentes. Invita a cada uno de los grupos, a la vez, a compartir qué estrategias del COPINH identificaron, empezando por aquellas que desafían el poder visible, luego el poder oculto, invisible y sistémico.

### **Paso 2. Estrategias del COPINH en el ecosistema de movimientos**

**Plenaria:** Examina el alcance de las estrategias del COPINH a la luz del ecosistema de movimientos más amplio. Invita a grupos pequeños a colocar sus notas adhesivas en el *Ecosistema de movimientos*, cerca del área de estrategia correspondiente.

Presta atención a cualquier patrón, por ejemplo, los colores de las notas adhesivas agrupadas alrededor de ciertos tipos de estrategias, o vacíos donde hay menos estrategias.

- ¿Cómo construyó y movilizó su poder el COPINH para resistir o impedir la construcción de la represa?
- ¿Qué capacidad organizada pudo activar el COPINH en su resistencia – integrantes, alianzas, etc.?
- ¿Cómo utilizaron e influyeron en los mecanismos legales y los espacios políticos para impulsar y llamar la atención sobre su agenda y defender sus derechos?
- ¿Qué recursos, capacidades y alianzas necesitaron?
- ¿Cómo aumentaron la presión en los responsables de la toma de decisiones y denunciaron los abusos de poder a través de acciones directas?
- ¿Cómo continuaron estableciendo y movilizando relaciones con aliadas/os tanto dentro como fuera de las estructuras de poder, en los movimientos y a través de las fronteras?
- ¿Cómo su visión y valores influyeron en su estrategia y narrativa, y sirvieron como la base de su poder?

Comparte y discute el material didáctico: *Lecciones del COPINH sobre la estrategia de movimientos*.

### **Paso 3. Visión y valores**

“En nuestras cosmovisiones somos seres surgidos de la tierra, el agua y el maíz. De los ríos somos custodios ancestrales, el pueblo lenca... [que nos enseñan] que dar la vida de múltiples formas por la defensa de los ríos es dar la vida para el bien de la humanidad y de este planeta”.  
Berta Cáceres, discurso de aceptación del Premio Ambiental Goldman

**Plenaria:** Para que una estrategia a largo plazo sea eficaz debe siempre estar anclada en una visión clara, valores explícitos y una ambición o intención audaz. La visión y los valores del COPINH ofrecen un punto de contacto continuo para la cultura política que pretende crear, así como para la construcción de su comunidad, sus demandas y sus narrativas.

**Grupos de cuchicheo:** Utilicen pegatinas y un proceso de lluvia de ideas para generar palabras y frases que captén la visión, los valores y la ambición audaz del COPINH.

**Plenaria:** Lee en voz alta la cita del discurso de Berta Cáceres cuando recibió el Premio Ambiental Goldman (incluida más arriba). Inicia una discusión con las siguientes preguntas:

- ¿Cómo piensas que la visión y los valores del COPINH influyeron en su estrategia y fortalecieron su base comunitaria y alianzas?
  - ¿Cómo fortalecieron su poder y su resistencia los años de construcción comunitaria y otros trabajos preliminares del COPINH?
  - A partir de su propia experiencia o estudio, ¿de qué manera la visión y los valores configuran y fortalecen las estrategias, las agendas y las formas de trabajar de las organizaciones y los movimientos?
- .....

## Hoja de trabajo de la Matriz del poder y la estrategia

Ámbitos de poder en disputa	PODER SOBRE Poder para controlar, excluir, favorecer a algunos grupos e intereses sobre otros, coaccionar, dividir, silenciar	ESTRATEGIAS y ACCIONES DE CAMBIO	
		Interactuar con, desafiar, denunciar y resistir el poder dominante	Construir, crear, y movilizar el poder transformador
Poder visible – crea y aplica las reglas			
Poder oculto – establece la agenda			
Poder invisible – influye en las normas y creencias			
Poder sistémico – define la lógica de todas las relaciones de poder			

### Lecciones del COPINH sobre la estrategia de movimientos

El desarrollo de una estrategia se basa en muchos niveles de análisis y recopilación de información acerca del poder, que puede ser un importante proceso organizativo y de fortalecimiento de liderazgo en sí mismo. La construcción y participación continuas y profundas de la comunidad son vitales para la unidad y la acción unida.

El establecimiento de alianzas locales y vínculos con amigas/os y aliadas/os en todo el mundo – dentro de las estructuras formales de poder, los medios de comunicación y en los movimientos – es fundamental para tener capacidad de movilizar apoyo, crear peso y tener influencia.

Las estrategias culturales – arraigadas en la identidad, las prácticas y la cosmovisión en el caso del COPINH – alimentan y sostienen el sentido de comunidad, el compromiso compartido y la unidad.

Cuando se analiza el poder no basta nombrar a un ministerio o “al ejército” en general. Más bien, se debe identificar a las personas responsables de la toma de decisiones y las estructuras concretas. Al

ir afinando los objetivos de las tácticas e influencias, investiguen dónde podrían encontrar aliadas/os y si hay conflictos, contradicciones y oportunidades entre actores, en particular en el ámbito regional y global. Estos pueden ofrecer oportunidades estratégicas.<sup>5</sup>

Las estrategias con varios frentes ofrecen más puntos de influencia y más vías para desafiar, resistir y crear cambios.

Algunos actores y fuerzas son difíciles de identificar con un ámbito de poder específico o pueden aparecer en varios ámbitos a la vez. Ejemplos:

- Algunas empresas mediáticas de propiedad corporativa o privada están agrupadas como poder oculto porque operan fuera del ámbito formal del poder para influir en el discurso y las percepciones públicas. Pueden desempeñar papeles tanto negativos como positivos, y es fundamental tomarlas en cuenta en las estrategias.
- La policía, el ejército y las fuerzas de seguridad públicas y privadas pueden desempeñar papeles tanto negativos como positivos en relación al mantenimiento o el desafío del statu quo. Aunque sus acciones tienden a darse en el ámbito del poder visible, a veces trabajan en consonancia con el poder oculto, invisible y sistémico.
- Los medios digitales pueden desempeñar papeles positivos o negativos. Muchas personas utilizan las redes sociales para hacer activismo y como fuente de información, organización y conexión, pese a saber que estas herramientas están controladas por empresas privadas poco reguladas que permiten la vigilancia, la polarización y la desinformación.
- Los partidos políticos pueden ser difíciles de categorizar, pero al disputar el poder formal encajan en el poder visible para fines del análisis.
- La ONU, el Banco Mundial, el FMI y algunos mecanismos comerciales encajan en el poder visible porque son parte de instituciones gubernamentales formales financiadas con fondos públicos que definen los derechos y las “reglas del juego” y, a veces, ofrecen mecanismos de reparación.

### Alineando el análisis del poder con posibles estrategias

Estas son algunas de las formas en que el análisis y la estrategia se conectan:

**Poder visible:** Identificar específicamente a una persona responsable de tomar decisiones, además de las herramientas y oportunidades legales para influir en esta o tenerla como objetivo; apoyo técnico en forma de conocimientos e investigación jurídica y de políticas públicas; aliadas/os internos; demandas y temas de discusión claros y específicos.

**Poder oculto:** Llevar a cabo investigaciones de calidad para denunciar a actores “ocultos”, sus intereses y relaciones con el poder formal. Establecer alianzas amplias y conexiones con los medios de comunicación. Desarrollar capacidad organizativa para movilizar acciones virtuales y en persona. Crear mensajes atractivos, exigencias y protocolos de seguridad.

**Poder invisible:** Diseñar procesos de organización y desarrollo del liderazgo que construyan confianza, solidaridad y coordinación, y celebren quienes somos. Desnormalizar y desarrollar un análisis crítico de las normas y creencias dañinas y opresivas. Crear en conjunto y compartir narrativas y mensajes que comuniquen una explicación diferente de lo que hay que cambiar y una nueva visión de quiénes somos y qué queremos.

**Poder sistémico:** Analizar cómo el poder sistémico da forma al contexto y a las problemáticas que están enfrentando. Crear narrativas para exponer problemas sistémicos y validar formas de pensar y enfoques alternativos. Crear y recuperar espacios autónomos.

## **El cambio que buscamos**

Tarso Ramos<sup>6</sup>, activista y analista estadounidense, dice que para sembrar las semillas del cambio que deseamos, las estrategias deben:

*Desarticular la misoginia y el patriarcado* (que son los pilares del autoritarismo) y centralizar tanto lo personal como lo político, junto con la autonomía corporal.

*Construir la práctica de compartir el poder a través de las diferencias* (raciales/étnicas, religiosas, de género, de clase, ideológicas); crear nuevas relaciones sociales y políticas que aceleren estas conexiones frente a las que son divisorias.

*Desenmascarar el poder autoritario*, incluso en las esferas del ejército o la policía, las fuerzas paramilitares, el poder judicial, los partidos políticos y las legislaturas, los medios de comunicación, las narrativas, las clases gobernantes y empresariales.

*Prepararse para la defensa de los movimientos y la comunidad.*

*Rechazar definiciones opresivas y excluyentes de lo colectivo* (comunidad, nación, “el pueblo”) con afirmaciones alternativas y convincentes del “nosotras”.

## Tema 3. Contexto y momento

La selección y combinación de estrategias están influidas por muchos factores únicos de cada lugar, gente, momento, conjunto de problemáticas y organizaciones. Un análisis cuidadoso (del poder) de todas estas determina las vías para disputar y cambiar el poder.

Por ejemplo, las decisiones estratégicas del COPINH se vieron influidas por realidades contextuales específicas, únicas de Honduras, y las instituciones regionales únicas en las Américas. Su organización llevó al bloqueo del equipo de la represa en un momento dado, y a una audiencia ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos en otro. Asimismo, la decisión de construir su centro, Utopía, como espacio para los rituales y la educación política, estuvo impulsada por un sentido de que la recuperación de la identidad y la cosmovisión lencas era fundamental para una visión compartida del futuro que les sirviera de guía, y para la construcción del poder necesario para enfrentar una situación extremadamente difícil.

### ACTIVIDAD 5:

#### ¿Qué influye en las decisiones estratégicas?

Este proceso se basa en la Actividad 3: Mapeo del ecosistema de movimientos y la Actividad 4: Estrategias del COPINH. El objetivo de esta siguiente actividad es identificar y explorar los factores que se deben tomar en cuenta – en particular las tendencias y fuerzas en un contexto determinado – a la hora de desarrollar una estrategia y elegir las tácticas que construyan el poder organizativo, además de impulsar una agenda. Se basarán en lo aprendido en el estudio de caso del COPINH para analizar sus propias experiencias, al igual que las limitaciones y posibilidades en su contexto que informan su trabajo por la justicia.

**Materiales:** Estudio de caso del COPINH; material didáctico: *Factores que influyen en las decisiones estratégicas*; papelógrafos, notas adhesivas.

En un papelógrafo haz una copia grande del gráfico *Componentes de una estrategia de construcción y fortalecimiento de movimientos*.

**Individualmente:** Al reflexionar sobre los factores clave que influyeron en las estrategias y decisiones del COPINH, pregunta:

- ¿Cuáles crees que son los factores más importantes del contexto y momento que tu organización debe tomar en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas?

Escribe respuestas de dos o tres palabras, cada respuesta en una nota adhesiva distinta. Coloca tus notas adhesivas en el papelógrafo, agrupándolas con otras similares.

**Plenaria:** Revisen las notas adhesivas juntas y discutan los temas brevemente.

**Grupos pequeños:** Discutan:

- ¿Qué oportunidades y factores facilitadores influyen más en sus decisiones y acciones estratégicas?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones, restricciones y factores de riesgo que influyen en sus decisiones estratégicas?

Anoten sus pensamientos, una o dos palabras por cada uno, en notas adhesivas.

**Plenaria:** Los grupos informan y se basan en los aportes de cada uno. Colocan sus notas adhesivas cerca del componente más apropiado entre los *Componentes de una estrategia de construcción de movimientos*. Preguntas:

- ¿Cómo influyen estos factores en la selección de la estrategia?
- ¿Cómo influyen estos factores en la manera en que su organización construye y aprovecha sus propias fuentes de poder?
- ¿Qué significan estos factores para el riesgo y la seguridad?

Utiliza el material didáctico *Toma de decisiones estratégicas* para profundizar en la discusión y la lista que han generado.



<b>Tendencias, fuerzas y otros factores</b> ...y cuestiones a tomarse en cuenta para tomar decisiones estratégicas	<b>Observaciones y consideraciones</b> ...aperturas y oportunidades ...retos y riesgos
<b>Contexto e historia</b> ¿Cuáles son los aspectos más importantes de su análisis de la dinámica del poder en el contexto? ¿Cómo influye la historia en este contexto de formas de las que debes estar consciente?	
<b>Espacio cívico</b> ¿Qué grado de espacio cívico existe? ¿Existen leyes o presiones que penalicen o censuren la expresión de opiniones? ¿Qué oportunidades existen que pueden aprovechar? ¿Hay espacios que puedan recuperar incluso si se supone que están cerradas a voces ajenas? ¿Cuáles son los riesgos?	
<b>Momento</b> ¿Qué dinámicas políticas/ económicas/ sociales existen que puedan crear oportunidades de visibilidad o de ampliar su base a medida que se movilizan y ejercen el poder? ¿Cuáles son las limitaciones y riesgos en el momento actual?	
<b>Puntos de partida</b> ¿Qué temas y puntos de entrada podrían ser más eficaces para ganar atención e influencia? ¿Qué aperturas y oportunidades para movilizarse en torno a tus agendas? ¿Qué riesgos u obstáculos?	
<b>Narrativas y normas</b> ¿Cuáles son las narrativas que dominan el debate público en relación a su agenda? ¿Qué creencias y normas (formas del poder sistémico e invisible) refuerzan y legitiman? ¿Cuál es su impacto en cómo la gente piensa sobre sus problemáticas y las posibilidades de cambio? ¿Qué narrativas, ideas y otras intervenciones culturales invoca, crea y promueve su organización u otros grupos de movimientos sociales? ¿A quiénes se dirigen y a quiénes atraen a su agenda?	
<b>Los medios y la libertad de expresión</b> ¿Cuál es el grado de libertad de expresión y acceso a la cobertura mediática? ¿Qué nivel de capacidad tienen para utilizar o relacionarse estratégicamente con los medios - convencionales, plataformas progresistas, redes sociales, etc.? ¿Qué oportunidades y riesgos hay en relación con el acceso a los medios y su cobertura? ¿Qué tipos de vigilancia y censura están	
<b>Capacidad, recursos y alcance</b> ¿Qué capacidades organizativas, recursos y relaciones (p. ej. integrantes, alianzas) puedes movilizar y aprovechar? ¿Cuál es su nivel de influencia y acceso al poder y a los recursos? ¿Con cuánta alineación y compromiso de aliadas/os e integrantes pueden contar? ¿Cuáles son los riesgos y retos en esta área?	

## **Tomando decisiones estratégicas**

### *Contexto e historia*

La política, la historia, la cultura y la sociedad de cualquier lugar son fundamentales, ya que determinan cómo funciona el gobierno y a quién sirve, quién tiene poder económico y a quiénes afectan más las desigualdades. El tejido social – la cohesión y las conexiones comunitarias – también influye en las decisiones relacionadas con la organización y los conflictos sociales. Dada la historia de colonialismo, imperialismo y globalización, muchas decisiones internas de un país pueden estar controladas por gobiernos, bancos y empresas extranjeras, lo cual crea tanto retos como oportunidades.

### *Espacio cívico*

¿Cuál es el grado de apertura política y de libertades y derechos fundamentales? ¿Dónde ocurre la represión del Estado y la violencia social, y se tolera y fomenta la misoginia? ¿Cómo afectan la censura y la vigilancia al discurso público, la libertad de expresión y el activismo, y a quiénes afectan?

### *Puntos de partida*

Algunos temas son más controversiales que otros. Aquellos que generan más conflicto suelen percibirse como culturales – centrando el racismo, las religiones, la sexualidad y el género – así como el acceso económico y las demandas de la clase trabajadora, las personas pobres y marginadas. En una época de políticas extremistas y autoritarias, hasta el Estado es muy polémico. En el estudio de caso *PEKKA: Un movimiento de mujeres comunitarias en Indonesia*, las necesidades básicas proporcionaron un punto de entrada menos abiertamente conflictiva para una estrategia que con el tiempo llegó a desafiar el patriarcado y el capitalismo, y las creencias culturales que los sostienen.

### *El momento*

Las crisis, los escándalos, los desastres naturales y algunos acontecimientos parteaguas (como una pandemia o un golpe militar) cambian el terreno. Pueden crear aún mayores posibilidades para definir los temas en la agenda, desafiar al poder dominante, y cerrar o reorientar otras posibilidades estratégicas. A corto plazo, algunos eventos importantes como eventos deportivos, conciertos, una visita diplomática o una fiesta nacional pueden crear oportunidades de visibilidad y atención.

### *Narrativas, medios y libertad de expresión*

La cultura popular influye en la política y las creencias, y es fundamental para los mensajes, las narrativas y estrategias de difusión. Sin embargo, el grado de acceso y vigilancia determina qué tan útiles son las redes sociales y las plataformas digitales para conectar, educar y movilizar. Dado que los deportes, la música y los programas populares influyen en las percepciones y el discurso público, también ofrecen posibilidades para las estrategias de cambio.

### *Capacidad, recursos, influencia y alcance*

El tamaño, la cobertura, la reputación, las relaciones y el alcance de una organización o red determinan obviamente muchas decisiones estratégicas. Éstas determinan la influencia que puede ejercer una organización para llamar la atención y abrir puertas. Los “recursos” se refieren tanto al financiamiento como a las personas – aunque más dinero y más personas no se traducen automáticamente en más capacidad. Un movimiento que cuenta con amplios grupos de base activos, aunque con escasos recursos económicos, puede tener mucho más alcance que una institución con bastante financiamiento.

## Las crisis son la nueva normalidad

Este es un tiempo de policrisis. Una crisis climática y ecológica. Una crisis democrática. Una crisis de desigualdad. Para construir y transformar el poder en medio de éstas y muchas otras crisis simultáneas, los movimientos pueden tener presentes seis prioridades.<sup>7</sup>

**Debemos ser hábiles:** Las crisis abren oportunidades de cambio, pero esas oportunidades no duran para siempre. Hay que preparar a las organizaciones para que sean hábiles y puedan adaptarse a las crisis a medida que se desarrollan.

**Debemos ser audaces:** En momentos de crisis es más factible impulsar demandas audaces de reforma estructural que en tiempos normales. Millones de personas atraviesan grandes dificultades en momentos de crisis y sus necesidades inmediatas requieren soluciones que van más allá de lo que pueden atender los mecanismos establecidos. En consecuencia, las demandas audaces tienen muchas veces más sentido que las reformas graduales en momentos de crisis.

**Debemos dar sentido:** En momentos de crisis, las personas necesitan poder dar sentido a su realidad cambiante. Debido a que las viejas formas de entender son inadecuadas para explicar las experiencias vividas por las personas durante una crisis, tenemos la oportunidad de desafiar las narrativas dominantes. Pero solo podemos hacerlo si tenemos claridad sobre la historia que necesitamos contar y formas claras de hacer llegar esa historia a las personas que necesitan oírla. Esa historia tiene que conectar con las formas en que las personas experimentan las crisis y ofrecer una narrativa que conecte esas experiencias con las reformas audaces que estamos impulsando. Si dejamos pasar esta oportunidad de consolidar una nueva historia que dé sentido al momento, las personas volverán a las viejas narrativas basadas en el miedo, la escasez y la división.

**Debemos construir el poder:** En momentos de crisis nuestras organizaciones pueden crecer mucho más rápido que en tiempos normales. En una crisis, un gran número de personas están dispuestas a salirse de su rutina diaria y participar en esfuerzos de cambio social. Necesitamos un plan para organizar rápidamente movilizaciones masivas, de modo que podamos informar lo que sucede y absorber a las personas que desean participar.

**Debemos construir un “nosotras” más grande:** En momentos de crisis, nuestras organizaciones pueden pasar a ocupar con rapidez posiciones de liderazgo mucho más fuertes. Las circunstancias cambiantes pueden animarnos a establecer alianzas con otras organizaciones con las que antes no teníamos relación o que se habían mostrado distantes o incluso antagónicas con nosotras. Asimismo, podemos pasar de dirigir fundamentalmente a nuestras propias comunidades a dirigir segmentos de la sociedad mucho más amplios.

**Debemos prever reacciones violentas y aumento de riesgos:** Cuando desafiamos las estructuras de poder y el statu quo, debemos prever reacciones violentas en forma de amenazas, narrativas hostiles, criminalización y represión. Es vital que integremos estrategias de seguridad tanto individuales como colectivas, físicas y digitales, en nuestro trabajo de organización por el cambio social. El costo y la tensión que supone impulsar cambios también exige prestar atención al cuidado de nuestros corazones, mentes y cuerpos.

Consulta [Caminando más seguras: saberes para nuestra protección](#), una caja de herramientas de JASS sobre la protección y el bienestar colectivo.

## Tema 4.

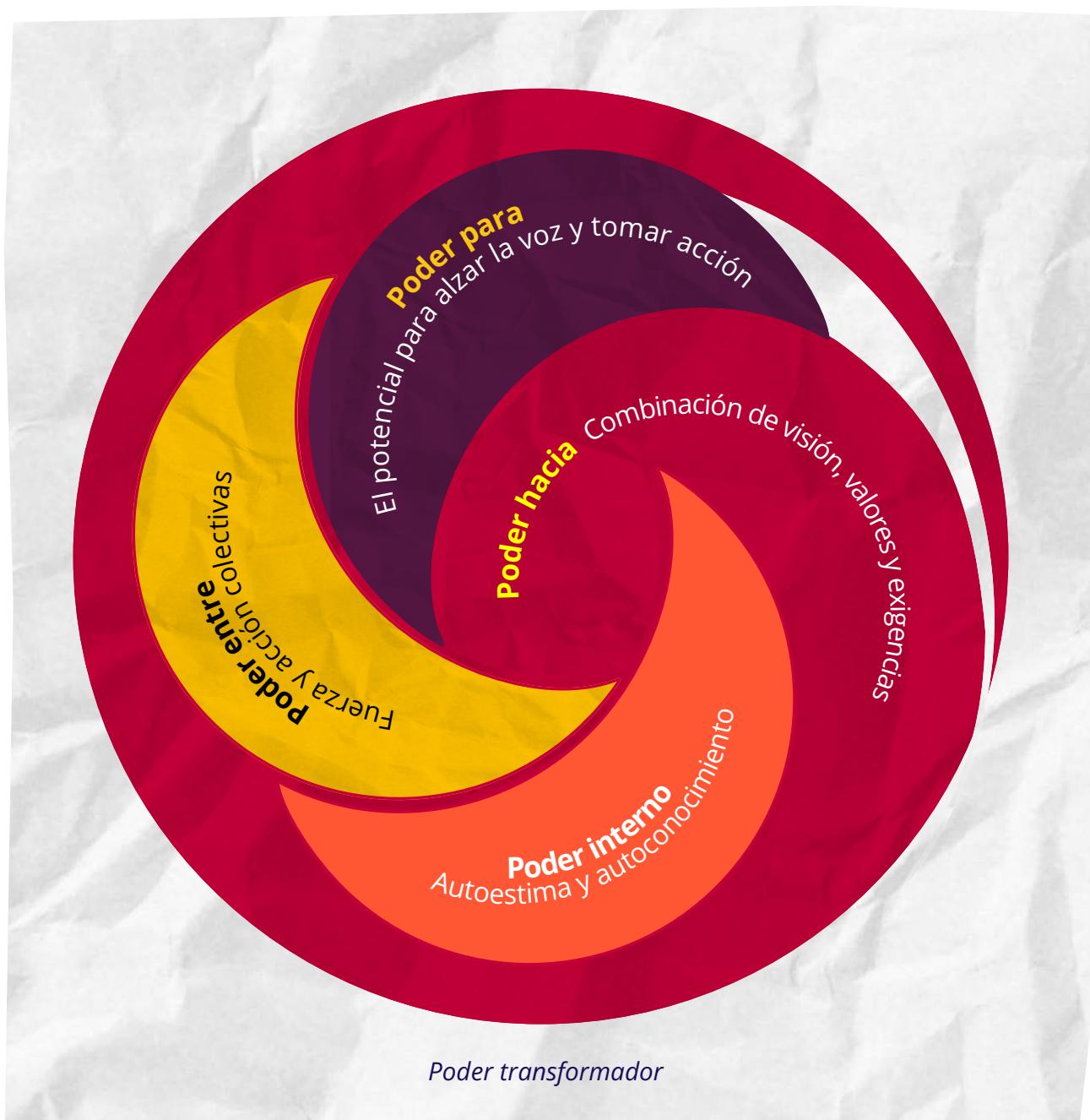
# Construcción y ejercicio del poder

Construir y ejercer nuestro poder es una parte fundamental de la construcción de y fortalecimiento de movimientos. Muchas personas atribuyen el cambio político y social a personas heroicas (piensa en Rosa Parks o Wangari Maathai) como si espontáneamente se hubieran alzado ante la injusticia en momentos inesperados, o a hashtags que aparecen de la nada para incitar a las personas a pasar a la acción. Estas narrativas de un héroe o heroína solitaria invisibilizan toda la organización y construcción de poder que les permitieron a dichos líderes y lideresas decirle la verdad al poder. La “primavera árabe” de principios de la década de 2010, por ejemplo, se le atribuye muchas veces a un puñado de activistas de las redes sociales y a un hashtag, omitiendo los años de organización de sindicatos, grupos de mujeres, estudiantes y otros que precedieron ese levantamiento. En Estados Unidos y otros lugares, las historias de los medios acerca del movimiento #MeToo atribuyen su inicio a celebridades de Hollywood cuando, en realidad, las movilizaciones más recientes se basan en décadas de organización en el lugar de trabajo por parte de trabajadoras, feministas y aliadas en todo el mundo.

La construcción del poder – el proceso de generar el *poder interno*, el *poder para*, el *poder entre* y el *poder hacia* – implica una gama de estrategias que vinculan lo individual y lo colectivo, la construcción de liderazgo y la organización, la creación de redes y la definición de visiones, narrativas y agendas compartidas.

Con el tiempo, la inversión en la infraestructura de movimientos permite la acción organizada y descentralizada a múltiples niveles de una vasta red de líderes y lideresas, activistas, grupos, instituciones, sindicatos, centros de pensamiento, esfuerzos mediáticos, personas que se preocupan y, en algunos contextos, partidos políticos.

No es fácil construir coaliciones y conexiones por la polarización política y la desconfianza, y las distintas formas en que la discriminación estructural, los prejuicios y el poder sobre se desarrollan entre nosotras. Nuestra manera de dirigir, apoyar y respetar otros liderazgos puede construir confianza y colaboración eficaz. Si los ignoramos, los desequilibrios del poder inherentes a las diferencias (como la experiencia vivida, la clase, la raza-eticidad, el género y la sexualidad) pueden crear conflictos e impedir que aunemos esfuerzos. Sin embargo, forjar conexiones auténticas e interseccionales entre distintas organizaciones y comunidades puede crear alianzas sólidas y agendas más poderosas.



## ACTIVIDAD 6:

### ¿Qué genera el poder transformador?

**Materiales:** Copias grandes o versiones hechas a mano de los gráficos del *Poder transformador* y el *Ecosistema de movimientos* en tarjetas de color.

**Plenaria:** Pregunta:

- Desde su experiencia ¿qué estrategias y procesos generan y construyen el poder interno, poder para, poder entre y poder hacia?

Pide a las personas participantes que escriban respuestas cortas en tarjetas de color y las agrupen en el gráfico del *Poder transformador*.

**Grupos pequeños:** Las personas se autoseleccionan o dividen según las formas de poder transformador. Tomen turnos para narrar historias que ilustren lo que han visto y experimentado en relación con su forma de poder transformador. Escojan un ejemplo para representarlo en un sociodrama de cinco minutos.

**Plenaria:** Los grupos presentan su sociodrama. Despues de cada uno, discutan:

- ¿Qué nos dice el sociodrama acerca de lo que implica construir este tipo de poder transformador? ¿Alguna nueva perspectiva?
- ¿Cómo contribuyen las distintas formas de poder a la construcción del poder en general? ¿Cómo sabemos?
- ¿Cómo fortalecen estas estrategias de *poder transformador* el ecosistema de movimientos más amplio?

Haz referencia a las estrategias del *Poder transformador* y escoge ejemplos para discutirlos más a fondo.

## Estrategias de poder transformador

Tipo de poder	Procesos que construyen el poder individual y colectivo
<i>Poder interno</i>	<p>Espacios seguros donde podemos ser nosotras mismas y enfrentar la opresión interiorizada, el poder, los privilegios y los conflictos que emergen entre nosotras.</p> <p>Narración de historias y aprendizaje de la experiencia vivida.</p> <p>Procesos de sanación y de corazón-mente-cuerpo que reconocen el trauma y nos permiten cuidar de nosotras mismas.</p> <p>Construcción de la conciencia crítica.</p> <p>Recuperación y práctica de rituales culturales que afirman una identidad y valores compartidos.</p> <p>Música, expresión artística, danza.</p> <p>Trabajo somático.</p> <p>Pertenencia e intereses comunes.</p>
<i>Poder para</i>	<p>Desarrollo de liderazgo y habilidades.</p> <p>Aprender haciendo, por ejemplo, dirigir una reunión, hablar en público.</p> <p>Emprender acciones conjuntas para solucionar problemas.</p> <p>Hablar en nombre de las demás y de una misma. Adquirir nuevos conocimientos, recopilar información e investigar.</p> <p>Denunciar las injusticias.</p> <p>Recuperación y práctica de rituales culturales.</p> <p>Prácticas que apoyan el bienestar y la estabilidad</p> <p>Movilización de acciones conjuntas.</p>
<i>Poder entre</i>	<p>Organización y construcción de relaciones de confianza y propósitos comunes.</p> <p>Adopción de acciones colectivas para resolver problemas, incluyendo acciones directas.</p> <p>Ánalisis del poder compartido.</p> <p>Desarrollo de una visión compartida, valores comunes y propuestas o demandas.</p> <p>Creación de estructuras organizativas que validan distintas capacidades y liderazgo.</p> <p>Rituales que afirman una identidad compartida y dignidad.</p> <p>Humor, danza, música y conexión jubilosa.</p> <p>Negociación de conflictos.</p> <p>Narrativas comunes que unen distintas maneras de pensar.</p>
<i>Poder hacia</i>	<p>Imaginación de un futuro diferente y justo.</p> <p>Creación de modelos alternativos.</p> <p>Desarrollo de propuestas claras y demandas de cambio.</p> <p>Explicitar los valores y ponerlos en práctica en una organización.</p> <p>Consignas, mensajes, historias y narrativas que proyectan una perspectiva que desafía el poder.</p>

## ACTIVIDAD 7:

### ¿Qué bloquea o genera el poder colectivo?

**Materiales:** Papelógrafo con notas adhesivas/marcadores. Copias del material didáctico: *Organización vs movilización*.

**Plenaria:** La experiencia y la historia muestran lo que impide que las personas se unan y lo que ayuda a que coincidan.<sup>8</sup> Como se discute en el Capítulo 4: Identidad, interseccionalidad y poder, los sistemas de opresión en los movimientos pueden debilitar todo esfuerzo de organización y, en cambio, las decisiones y compromisos políticos pueden forjar relaciones alineadas y equitativas para tener más impacto.

**Grupos pequeños:** Inician la discusión con ejemplos:

- ¿Qué debilita o crea conflicto en nuestras formaciones de movimientos, comunidades u organizaciones cuando trabajamos juntas para abordar los problemas?
- ¿Cómo pueden crear conflicto o confusión nuestras diferencias en términos de identidad y experiencia de vida?
- ¿Qué tipos de comportamiento, enfoques y maneras de trabajar por encima de las diferencias nos permiten trabajar mejor juntas y sentirnos más fuertes?

Preparen un sociodrama de cinco minutos o un dibujo grupal para compartir con todo el grupo, dramatizando dos escenarios, lo que debilita y lo que nos permite juntarnos.

**Plenaria:** Los grupos presentan sus sociodramas o dibujos. Invita a una discusión después de cada uno. Cuando todos los grupos hayan hecho su presentación, juntas identifiquen y nombren las características facilitadoras y debilitantes. Anota las respuestas en dos columnas etiquetadas:

- ¿Qué impide o debilita nuestra unión y la construcción de nuestro poder?
- ¿Qué nos permite unirnos por el cambio?

Discutan cada punto de la lista sobre la base de la experiencia y algunos ejemplos.

Hagan una lista depurada de lo que es imprescindible para construir el poder colectivo. Cada persona anota un factor fundamental que en su opinión necesita atención en su organización o grupo en una nota adhesiva y la pone en un papelógrafo aparte o en una pizarra virtual.

Distribuye el material didáctico: *Organización vs movilización* y tomen un momento para leerlo. Inicia la discusión:

- ¿Cuál es la diferencia entre organizarse y movilizarse? ¿Cómo están conectados?
- ¿Cuáles son algunos ejemplos de las formas en que las personas se han organizado o movilizado para crear cambios?
- ¿Qué pueden hacer las personas activistas de forma diferente para apoyar la organización o la movilización?

Después de hacer la distinción entre organizarse y movilizarse, analiza por qué tiene importancia.

¿Qué impide o debilita nuestra unión y la construcción de nuestro poder?	¿Qué nos permite unirnos por el cambio?
Falta de objetivos claros y valores compartidos	Visión, valores y objetivos compartidos – un problema o enemigo común
Falta de objetivos claros y valores compartidos	Un sentido claro de propósito y acciones
No tener voz, no tener presencia, ser silenciadas y subestimadas	Reconocimiento de múltiples roles de liderazgo y oportunidades de crecer
Sexismo, racismo/anti negritud, homofobia, clasismo, discriminación por edad, etc. Tratar a todas las personas como si fueran “lo mismo”. Formas visibles y menos visibles de excluir, avergonzar, invisibilizar, silenciar.	Crear espacios seguros para abordar y reconocer cómo las diferencias están influidas por el poder sistémico y dan lugar a niveles de poder y privilegio. Hacer compromisos políticos para construir espacios y liderazgos incluyentes y equitativos.
No hay espacio para tener desacuerdos o abordar los conflictos	Reconocer las diferencias y el espacio para discutir, y refrescar continuamente los puntos en común y las conexiones en medio de los desacuerdos
Falta de transparencia y claridad sobre cómo se toman las decisiones y sobre los recursos	Tener claridad y ser transparentes sobre la forma en que se toman las decisiones y sobre los recursos que están disponibles
Jerarquías verticales y estrictas	Hacer uso de múltiples fuentes de conocimiento
Ritmo incesante, falta de reconocimiento y expectativas poco claras	Espacio para el descanso, la reflexión, el reconocimiento y la renovación del compromiso.
Camarillas y grupos internos	Alegría, rituales, danza, creatividad
Infiltración y división	Un sentido de pertenencia

Consultar más herramientas, enfoques e ideas acerca de la construcción del poder colectivo, la organización y el abordaje de los conflictos en [Nos movilizamos: Construyendo nuestro poder colectivo](#), y el [Capítulo 17](#) de Un nuevo tejido del poder, los pueblos y la política, págs. 320-324 sobre el conflicto.



“

Con el tiempo, la construcción y el fortalecimiento feminista de movimientos conecta y fortalece a grupos de personas cuya colaboración fomenta un liderazgo activista hábil, la capacidad organizada para la acción sostenida y la construcción de la infraestructura de movimientos. Este tipo de relaciones interconectadas y compromisos compartidos son los cimientos del poder colectivo”.

- *Shereen Essof*<sup>9</sup>

### Organización vs movilización

A menudo, las personas confunden la organización con la movilización.<sup>10</sup> Aunque las dos están relacionadas, exigen estrategias diferentes.

**Organización** significa reunir a las personas para encontrar intereses comunes en torno a una injusticia y problemáticas compartidas. A través del diálogo (o proceso de educación popular y política), construyen relaciones políticas y consideran soluciones que con el tiempo se conviertan en demandas específicas o agendas con visión de futuro. La organización ocurre por fases. Puede comenzar con formaciones sueltas, pero en última instancia busca ampliar, multiplicar y diversificar a las personas que se unen a través de alianzas y redes con un sentido de pertenencia, visión compartida y valores que son fundamentales para los movimientos. El trabajo de organización puede ser cara a cara, virtualmente – sobre todo en contextos peligrosos – o de las dos maneras. Muchas personas activistas plantean el reto de organizarse como: “¿Cómo construimos nuestra base o colectividad?”.

**Movilización** se refiere al conjunto de acciones emprendidas para activar y ampliar el grupo de base y el número de personas simpatizantes a través de una labor de difusión dirigida a captar la atención y presionar por el cambio, utilizando el poder de los números y acciones tanto virtuales como en persona.

La movilización tiende a ser táctica y a corto plazo, en tanto que la organización significa invertir en liderazgo y habilidades, incluyendo la capacidad de movilizar.

“

Organizarse no es ninguna ciencia, pero es una habilidad y un oficio serio. Una buena conversación organizativa [es] 70% escuchar y 30% hablar. No es utilizar Facebook ni tuitear... esas son herramientas de movilización”.

-*Jane MacAlvey and Michael R. Jacobin*.<sup>11</sup>



“

No podemos perder la conexión con la parte humana de este trabajo: nuestras conexiones humanas y humanidad. Lo peor es cuando nos sentimos solas y aisladas. Una llamada, una conversación es importante. Las alianzas son importantes. No estamos solas. Todas estamos conectadas”.

- *Miriam Miranda, activista hondureña*

## Tema 5.

# Interacción y resistencia

La incidencia política y legal – enfocada en el poder visible – tiende a dominar las percepciones públicas de como ocurren los cambios. En muchos contextos, la participación, reforma y uso de mecanismos de toma de decisiones formales – ya sea a través de un gobierno, una empresa, una organización de la sociedad civil, un sindicato o una estructura religiosa (entre otros muchos ejemplos) – sigue siendo una herramienta fundamental para influir en el poder y cambiarlo.

Las iniciativas de políticas públicas y de incidencia pueden ser estratégicas en momentos o contextos concretos, pero no siempre. Algunos movimientos deciden no participar en el cabildeo o la incidencia dirigida a gobiernos y más bien eligen enfocarse en cambiar el poder en otros ámbitos, como generar nuevas narrativas, invertir en educación política que desafíe las normas y creencias dominantes del poder invisible, construir sus propias alternativas, crear comunidades autónomas – grupos autodefinidos y autogobernados – o resistir a por medio de protestas, manifestaciones y ocupaciones. Por ejemplo:

- Activistas de Ocupemos Wall Street en EE. UU. y otros lugares decidieron apartarse del trabajo en políticas públicas, porque no se le había dado ninguna importancia al tema de la desigualdad en la agenda política. Su objetivo era utilizar un campamento visible en medio del distrito financiero de Nueva York para exponer la realidad de a quién sirve el capitalismo (el 1%) y reunir al 99% para conseguir que la desigualdad económica y la justicia figuraran en la agenda.<sup>12</sup>
- Acciones y espacios autónomos organizados por activistas y movimientos han producido zonas liberadas y comunidades soberanas a lo largo de la historia, como los colectivos anarquistas de España y los zapatistas en el sur de México, diversos tipos de bienes comunes y gobiernos comunitarios, colectivos de personas trabajadoras y espacios comunitarios y economías solidarias autodefinidas. La construcción de comunidades autónomas ha provocado cambios en la política y en la implicación del Estado a través de estrategias mediáticas y narrativas inteligentes, como en los casos de los zapatistas, Cooperation Jackson en EE.UU., la gobernanza transfronteriza indígena del agua en el mar Coast Salish, y el Parlamento del río Arvari en India.
- En el estudio de caso sobre PEKKA: *Un movimiento de mujeres comunitarias en Indonesia*, los espacios autónomos se convirtieron en la base para la creación de cooperativas que permitieron a las mujeres organizarse y adquirir una influencia económica y política colectiva.

Un elemento importante de la estrategia es determinar si, cómo y cuándo interactuar con el poder visible. Sin embargo, no todas las oportunidades de interacción son estratégicas. Muchos otros manuales detallan como ejercer presión y hacer una labor de incidencia. Aquí ofrecemos herramientas para decidir si interactuar o no, y también cuándo resistir – ya sea en vez de interactuar o en combinación con estrategias “adentro-afuera”.



“

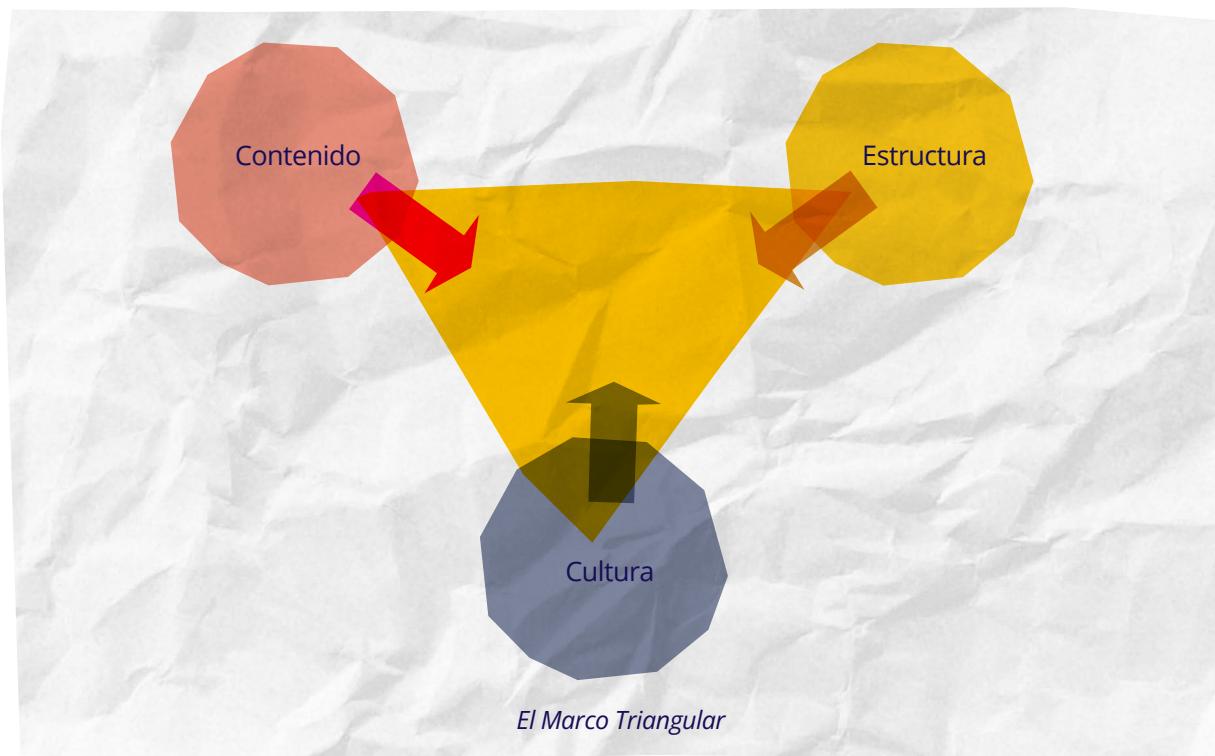
No puede haber revolución sin reformas — no pueden existir nuevas estructuras, procesos y relaciones de poder sin desafíos directos a la estructura actual”.

- Alicia Garza, de *Black Lives Matter (Las Vidas Negras Importan en EE. UU.)*<sup>13</sup>

La alineación de estrategias de incidencia con movilizaciones masivas puede ejercer presión en las personas responsables de la toma de decisiones y cambiar las narrativas para que las aliadas/os “adentro” puedan poner de relieve los costos de la inacción y crear una mayor receptividad, facilitando la labor de cabildeo. Las estrategias “adentro-afuera” combinan acciones dentro y fuera de los pasillos del poder simultáneamente. La combinación de acciones callejeras y en redes sociales, por ejemplo, puede aumentar la presión sobre tomadores de decisión y fuerzas políticas y económicas.

### El marco triangular

Este análisis tripartito orienta sobre dónde y cómo enfocar las estrategias de poder visible. Divide el poder visible en dos campos – *Contenido* y *Estructura* – y toma en cuenta cómo están influidos por la *Cultura*, el poder invisible de normas y creencias. Este marco se traslapa de algunas maneras con los cuatro ámbitos de poder.



**Contenido:** Lo que está escrito y lo que se deja deliberadamente fuera de las leyes, las políticas, los presupuestos y las reglas, y quiénes son las personas encargadas de elaborar esas reglas. Los sesgos y la discriminación se ven reforzados por lo que está y no está incluido cuando los derechos no son reconocidos, y por quienes deciden.

**Estructura:** La interpretación, implementación y aplicación de estas reglas por jueces, policías, fuerzas armadas, legisladores, funcionarios y gerentes – las personas e instituciones responsables de implementar las reglas, regulaciones y normas junto con sus mecanismos de aplicación y ejecutores. Con demasiada frecuencia estos están sesgados y sirven a los intereses de quienes detentan el poder. Esta es la razón de que muchas organizaciones traten de volver a capacitar a jueces y policías como parte de sus estrategias de cambio. Es fundamental responsabilizar a las personas a cargo de tomar decisiones para garantizar que las políticas públicas sean creadas y ejecutadas de maneras que sirvan a las personas más afectadas. Incluso cuando existe una ley decente, policías o jueces parciales, que sirven a los intereses de quienes detentan el poder, tienden a reforzar la injusticia.

**Cultura:** Las normas, valores, creencias y tradiciones que pueden justificar o trastocar la desigualdad y la injusticia. Las expresiones artísticas y creativas – música, arte, danza – pueden reflejar, reforzar o alterar estas creencias.

Al ubicar con precisión cómo el *Contenido* y la *Estructura* contribuyen a la injusticia – y quizá abordar el aspecto principal de esa injusticia – el triángulo puede ayudar a afinar las estrategias que interactúan con y utilizan el poder visible o formal para lograr cambios.

El marco es un recordatorio de que el cambiar las leyes y las elecciones – ejemplos de estrategias para reformar los gobiernos – puede hacer avanzar nuestros valores de justicia sin cambiar en esencia las normas y creencias subyacentes que sostienen el poder. Por lo tanto, los aspectos integrales para interactuar con el poder visible pueden incluir narrativas que afirman nuestro poder conjunto, educan y organizan a las personas para recuperar sus derechos, y demandan que el sistema trate a las personas con dignidad y justicia.

	¿Cómo y dónde contribuye esto al problema o situación? (local, nacional, regional, global)	¿Cómo y dónde podrías hacer un cambio a favor de la justicia y para lograr una solución?	¿Qué se necesita para una estrategia eficaz? (alianzas, información, habilidades, influencia)
<b>Contenido</b> Leyes, políticas y reglas (¿Hay algún derecho o daño no especificado?)			
<b>Estructura</b> Mecanismos de aplicación (tribunales, comisiones, dirección, consejos, policía, etc.)			
<b>Cultura</b> Creencias, normas, ideologías, narrativas			

## ACTIVIDAD 8:

### El análisis triangular

Esta actividad optativa es más útil para quienes buscan interactuar con el poder visible/las estructuras formales de toma de decisión mediante labores de presión e incidencia en torno a una agenda y una problemática claramente definidas. Se beneficia de un análisis de poder previo, que detalla cómo el poder visible le da forma al problema que se aborda y puede también contribuir a su solución, incluyendo la identificación de los actores y responsables clave.

**Materiales:** Los análisis de poder realizados previamente sobre temas en los que las participantes se encuentran trabajando y ejemplos del poder visible. Material didáctico: *El marco triangular*.

**Plenaria:** Repasa brevemente los significados del poder visible, oculto, invisible y sistémico. Concéntrate en particular en el poder visible – las reglas formales y las estructuras de toma de decisión de cualquier institución y espacio, como los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, las iglesias, las mezquitas, las empresas, el mercado de valores e internet. Todo lugar y espacio organizado tiene reglas escritas y “personas que deciden”, además de una dinámica de poder oculto e invisible. Recuérdales a las participantes como la “cultura” o el poder invisible afecta la aplicación o la aprobación de leyes y políticas que tratan de la desigualdad, la violencia y los derechos.

Recuerda o aporta ideas sobre los tipos de estrategias necesarias para interactuar con el poder visible. Ya se discutieron en esta guía los ejemplos siguientes:

- Elecciones y nombramientos
- Demandas
- Reformas de leyes y políticas
- Informes alternativos
- Concientización de jueces y policías
- Labor de incidencia en el presupuesto
- Documentación y denuncias de violaciones de derechos

Presenta e inicia la discusión sobre el material didáctico, y responde cualquier pregunta.

**Grupos pequeños:** Cada grupo crea un cuadro con tres columnas en papelógrafos. Se utiliza para analizar el tema o estudio de caso.

Agrupen las respuestas a las preguntas en el cuadro con referencia al triángulo. Ya que la dinámica y las fuerzas del poder visible se desarrollan en el ámbito local, nacional, regional y global, identifiquen los niveles en su caso y utilicen diferentes colores o pegatinas para ilustrar cada uno.

A continuación, encontrarán el material didáctico y un modelo para dibujar su propio cuadro.

**Plenaria:** Los grupos hacen su presentación y todos hacen un “recorrido por la galería” para examinar los cuadros de cada uno.

Discutan las principales conclusiones acerca de las estrategias para interactuar con, reformar y ejercer poder visible. Profundiza la discusión con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son algunas de las principales estrategias y oportunidades para interactuar con y utilizar el poder visible?
- ¿Cuáles son algunos de los ingredientes para que funcionen las estrategias de “interactuar y reformar”?

Utiliza, comparte y agrega al material didáctico: *Espacios de poder: ¿Cuándo y dónde interactuar o resistir?*

.....

### **Espacios de poder: ¿Cuándo y dónde interactuar o resistir?**

Todos los espacios en los que se debaten temas y decisiones sobre políticas públicas son políticos y están en disputa. Cuando las personas, activistas y grupos de la sociedad civil son invitados por funcionarios a participar e “interactuar” en procesos formales de políticas públicas, vale la pena evaluar si hacerlo y cómo, y cuándo considerar el poder de recuperar y crear espacios autónomos.

Quizá la participación en espacios de políticas públicas no siempre tenga sentido como el uso más estratégico de sus recursos y su tiempo en todos los momentos y contextos. Tener un enfoque estratégico no es solo una cuestión de si se puede influir en las políticas o su aplicación. A veces, interactuar con actores internacionales, estatales, corporativos, cívicos o religiosos puede ser una oportunidad para establecer nuevas alianzas, obtener información, adquirir influencia o cambiar la agenda. Pero ¿vale la pena hacer la inversión necesaria en recursos, preparación y credibilidad para participar e interactuar en esos espacios? ¿Qué otros espacios se pueden recuperar, crear o fortalecer para construir su poder e influencia?

Durante las últimas décadas, las personas activistas han empleado versiones de este marco para evaluar los distintos tipos de espacios políticos y de políticas públicas que pueden crear o en los que pueden participar para efectuar cambios. El marco<sup>14</sup> ayuda a los grupos a hacer un análisis de las posibles oportunidades y puntos de entrada para interactuar y resistir en términos de cómo se toman las decisiones y si la participación es “estratégica” en cuatro tipos de espacios.<sup>15</sup>

## Espacios de poder: ¿Cuándo y dónde interactuar o resistir?

**Un espacio cerrado** está controlado por un grupo élite de responsables de la toma de decisiones en virtud de su cargo o nombramiento; por lo general, no es ni transparente ni está abierto a la participación pública. Algunos ejemplos son los comités legislativos, los consejos y los espacios para elaborar políticas de seguridad, comercio y empresariales.

**Consideraciones estratégicas:** ¿Son vitales las decisiones tomadas en este espacio para su agenda de cambio? ¿Se puede influir en este espacio a través de una labor de incidencia y campañas de accionistas o electorales? ¿Es posible utilizar estrategias de denuncia (revelar información filtrada) o movilizar presiones y resistencia en el exterior para exigir transparencia o participación?

**Un espacio invitado** es creado por legisladores que desean promover la participación de grupos de la sociedad civil (bajo presión o por otras razones) en consultas. Por lo general, la agenda – quién participa y cómo – está firmemente controlada. Los legisladores pueden utilizar estos espacios para dar aportes significativos, pero con más frecuencia para crear una apariencia de legitimidad y democracia. Algunos ejemplos son: las reuniones de la ONU sobre cambio climático, las reuniones anuales de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW) y los procesos participativos convocados a diferentes niveles por agencias públicas o privadas.

**Consideraciones estratégicas:** Tomando en cuenta el costo financiero de participar en un espacio político (incluyendo la preparación) ¿podrá la oportunidad fortalecer las relaciones con personas que tienen información privilegiada, impulsar la agenda, crear una oportunidad de construir alianzas, educar a líderes en el proceso y/o avanzar su agenda? Cuando las personas activistas deciden participar, su presencia puede ser igual de útil o incluso más para las personas con posiciones de poder que convocan el espacio que para las propias activistas o su agenda. ¿Podría ser que alguien se apropiara de su agenda para algún fin que no respaldas? Por otro lado, puede ser útil para obtener información, establecer contactos y adquirir visibilidad y voz en un espacio invitado.

**Un espacio recuperado**, por el contrario, es creado por la sociedad civil o por grupos informales con el objetivo específico de desafiar y cuestionar la legitimidad de un espacio cerrado o invitado, y para tener interlocución con personas responsables de la toma de decisiones en torno a la agenda del grupo cívico, no de las personas tomadoras de decisiones. Algunos ejemplos son una conferencia paralela o un espacio autónomo con o a la par de una conferencia de la ONU, el Foro Económico Mundial (Davos), o algún otro proceso convocado oficialmente.

**Consideraciones estratégicas:** ¿Las estrategias para recuperar un espacio paralelo comunican con claridad a las personas responsables de la toma de decisiones que su agenda y la participación de la sociedad civil es insuficiente? ¿Ayudará un espacio recuperado a construir sus alianzas y consensos en torno a demandas y propuestas, y brindará ventajas en las comunicaciones estratégicas y de incidencia dirigidas al proceso político del cual están recuperando el espacio? ¿Pueden invitar a algunas personas tomadoras de decisiones a participar?

**Los espacios creados** son espacios autónomos definidos por la sociedad civil, como el Foro Social Mundial o algunas alianzas locales o nacionales, donde la agenda y quiénes participan están totalmente en manos de las personas activistas y actores de cambio. Estos son espacios donde se pueden intercambiar ideas, construir solidaridad y crear visiones, valores y agendas comunes para conectar formal e informalmente a movimientos y actores de cambio a través de las fronteras.

**Consideraciones estratégicas:** ¿Enfrentamos en este momento a fuerzas divisorias y aislantes tan grandes que necesitamos trasladar nuestros recursos y energía a la creación de nuestros propios espacios para forjar una agenda alternativa para el futuro? ¿Podemos crear y sostener nuestros propios procesos de alianzas y resistencia, al mismo tiempo que influimos y nos relacionamos con personas que detentan el poder formal?

**Las estrategias y oportunidades clave para “interactuar con y utilizar” el poder visible incluyen:**

- Litigios
- Cabildeo y trabajo de incidencia para cambiar las leyes
- Elecciones y nombramientos clave de responsables de la toma de decisiones, jueces, comisarios, etc.
- Estrategias mediáticas para denunciar la corrupción y presentar argumentos
- Generación de propuestas alternativas de investigación y políticas públicas
- Utilización de comisiones para presentar argumentos
- Investigación-acción y consultas participativas en torno a leyes, referendos, etc.
- Presionar para que haya rendición de cuentas y financiamiento para las leyes y políticas existentes
- Seguimiento presupuestario
- Capacitación y “sensibilización” de funcionarios públicos, gerentes o ejecutores
- Utilizar mecanismos regionales e internacionales de derechos humanos para llamar la atención sobre las violaciones y denunciar los abusos para ejercer presión

Cuando el contexto es demasiado riesgoso para desafiar directamente a actores locales y nacionales, se puede denunciar al actor empresarial o estatal al enfocar un ángulo que involucre a las instituciones financieras internacionales, los organismos bilaterales y el sistema de derechos humanos de la ONU.

**Entre los ingredientes para que las estrategias de “interactuar y reformar” tengan éxito se encuentran los siguientes:**

- Acceso y relaciones con aliadas/os específicos en el “interior” de las estructuras formales
- Aliadas/os con experiencia profesional (como abogadas/os para litigios o activistas que trabajan en la promoción de políticas públicas)
- Investigación de calidad para recopilar información (por ejemplo, la investigación-acción participativa para crear conciencia y organizar a las comunidades, además de generar información)
- Un enfoque y argumentos claros que las personas responsables de la toma de decisiones puedan hacer factibles
- Visibilidad y apoyo desde “afuera”
- Conexiones con periodistas y estrategias digitales y mediáticas eficaces
- Enfocar y ejercer presión sobre las instituciones financieras o empresas internacionales que pueden ser más sensibles a la denuncia pública que los gobiernos
- Utilización de mecanismos y espacios de derechos humanos para ejercer influencia, atraer atención y construir alianzas

Incluso cuando se enfocan en leyes y políticas específicas, es importante alinear a las aliadas/os y las estrategias que funcionan en todos los ámbitos de poder al mismo tiempo, a fin de crear presión y construir un apoyo público y de base más amplios. Y como abordaremos más adelante en este capítulo, también es importante tener en cuenta la necesidad de considerar otras estrategias de resistencia y espacios autónomos.

Los espacios de poder existen en muchos niveles diferentes, desde lo local hasta lo global. [El cubo de poder](#) es una herramienta tridimensional, útil para explorar la interacción del poder, los espacios y los niveles, y las implicaciones de unir estrategias de cambio en todas estas dimensiones.<sup>16</sup>

## ACTIVIDAD 9:

### ¿Interactuar o no?

**Materiales:** Material didáctico: *Espacios de poder: ¿Cuándo y dónde interactuar o resistir?*

**Plenaria:** Empieza con una discusión abierta preguntando:

- ¿Cómo determinar si interactuar o no con políticas públicas o utilizar estrategias legales para avanzar su propia agenda?

Señala, por ejemplo, que muchos grupos de mujeres participan en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la ONU, que se celebra en Nueva York cada año en marzo. Algunos tienen una estrategia explícita para presionar a los gobiernos sobre el contenido de las resoluciones y agendas, mientras que la mayoría acude para establecer contactos entre sí y con los donantes.

- ¿Es este un espacio de políticas públicas que amerita el costo de viaje, hotel y tiempo?
- ¿Podemos recuperar y dar nueva forma a los espacios políticos existentes para que sirvan a nuestros objetivos? ¿O necesitamos crear nuestros propios espacios políticos que nos permitan establecer la agenda, expresar nuestras opiniones y centrarnos en las cuestiones más importantes para nosotras?

Invita a las personas participantes a dar ejemplos de trabajo de cabildo e incidencia en los que hayan participado o en espacios políticos que hayan creado. Escoge tres o cuatro ejemplos para examinarlos en grupos pequeños. Presenta el contenido del material didáctico *Espacios de poder: ¿Cuándo y dónde interactuar o resistir?* como una herramienta para evaluar si interactuar o no en el trabajo en políticas públicas y cómo.

**Grupos pequeños:** Cada grupo aborda las preguntas relacionadas con un ejemplo distinto de incidencia en políticas. O, en su defecto, el grupo discute su propia experiencia.

- Evalúen los espacios de políticas en los que han participado: ¿Cuál era el objetivo de su participación?
- ¿Cuál de los espacios del marco describe el o los espacios en los que han participado y por qué?
- ¿Qué pudieron lograr en el o los espacios?
- ¿Qué tipos de estrategias podría requerir cada espacio para ser estratégico?

**Plenaria:** Los grupos presentan su análisis para discusión.

A continuación, explora qué lecciones o conocimientos pueden aplicarse a otras oportunidades de interacción con espacios de políticas públicas. Depura las consideraciones clave para decidir si interactuar y cómo, y utiliza esta lista de chequeo:

- ¿Cuáles son las oportunidades de dar forma a la agenda en el espacio?
- Si participaras, ¿qué diferencia haría para el avance de tu estrategia?
- Si no hubiera muchas oportunidades de influir en el espacio o las políticas,
  - ¿Cómo permitirá el espacio el tejer relaciones entre activistas, donantes y/o responsables de la toma de decisiones?
  - ¿Habrá oportunidad de que las personas activistas y lideresas aprendan nuevas habilidades y recopilen nueva información?

- ¿Es esta una oportunidad de adquirir legitimidad y visibilidad para su agenda, organizaciones y liderazgos?
  - ¿Cuál es el costo de perder la oportunidad al decidir no participar? ¿Qué harían en su lugar si dispusieran de los recursos?
  - ¿Cuál es el análisis del costo-beneficio?
  - Si deciden participar ¿quiénes son las personas más importantes que detentan poder en el espacio y cómo pueden fortalecer o utilizar su conexión con ellas?
  - ¿Qué quieren lograr y qué sería un éxito en términos de visibilidad + legitimidad de su agenda y demandas, de sus alianzas y relaciones, o de su posición para una futura labor de incidencia?
  - ¿Quién debe representar su iniciativa y qué se necesitará para garantizar que quien la dirija esté plenamente informada, equipada y apoyada para asegurar el aprendizaje y la confianza?
  - ¿Qué tipos de materiales necesitarán para llamar la atención sobre su agenda en el espacio?
  - ¿Cómo se aseguran de que haya una preparación y seguimiento adecuados?
- 

## Estrategias adentro-afuera del pueblo indígena xinka

Esta comunidad indígena del sureste de Guatemala se opone a la mina de plata Escobal, el segundo depósito de plata más grande del mundo. La minería de plata ha contaminado el agua y el suelo, y desplazado a comunidades enteras en la región. Las organizaciones xinca se han aliado con agricultores del campo, otras organizaciones indígenas y grupos de derechos humanos para defender sus derechos, la tierra y el agua. Ha sido una [lucha sangrienta con el asesinato y detención de activistas](#).

Con la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, el pueblo xinka fue finalmente reconocido como uno de los cuatro pueblos de Guatemala (los otros son el maya, el garífuna y el mestizo). Su estrategia político cultural supuso años de educación comunitaria y rituales para recuperar su propia historia e identidad, mientras que la dimensión legal de su lucha implicó la participación de abogados y expertos en derechos humanos. El reconocimiento como pueblo indígena les dio acceso a los derechos contemplados en la Resolución 169 de la OIT al consentimiento libre, previo e informado de su tierra, una herramienta fundamental en la lucha contra la masiva mina.

La historia de los xincas se remonta a cientos de años atrás en Guatemala. En décadas recientes han construido su poder organizativo con aliadas/os y han luchado por que se les reconozca legal y formalmente como pueblo indígena. A la vanguardia de la lucha está el Parlamento xinca, que representa a más de 200,000 indígenas de 13 comunidades en el sur de Guatemala. Las mujeres lideresas desempeñan un papel importante. Al tiempo que se juegan la vida en los bloqueos, las mujeres xincas también se organizan en sus comunidades y movimientos para desafiar los papeles tradicionales de género y la violencia de género.

Los xincas lograron primero que la Corte de Constitucionalidad de Guatemala emitiera un fallo que suspendía las operaciones de la mina hasta que el gobierno pudiera emprender un proceso de consulta coherente con el Convenio 169 de la OIT. Al principio, se excluyó al Parlamento xinca del proceso de consulta, pero los xincas combinaron una acción directa dirigida por mujeres con una estrategia legal para bloquear temporalmente la mina, al mismo tiempo que se restablecían las condiciones para garantizar un proceso firme de consulta y consentimiento.

A fines de 2020, lograron que el gobierno se comprometiera a reconocer a sus 59 delegados. El proceso de consulta encabezado por los xincas – en el contexto de ataques por parte de la seguridad de la mina y la policía – dependía de la colaboración de expertos externos, pero estaba diseñado para fortalecer su liderazgo y organización, además de generar evidencia para argumentar su caso. La evidencia reveló que la toxicidad en el agua y el suelo está generando afectaciones a la salud y minando la producción de fruta de la que dependen los xincas.<sup>17</sup>

**ACTIVIDAD 10:**

## Estrategias adentro-afuera

**Materiales:** Estudio de caso del *COPINH: Guardianes del río en Honduras*, o el estudio de caso: *Estrategias adentro-afuera del pueblo indígena xinka*

**Plenaria:** Impulsar una agenda a menudo exige una combinación entre la interlocución con la toma de decisiones formal y la presión creada por la movilización de masas y otras formas de resistencia y protesta. Estas estrategias a las que se hace referencia como adentro-afuera o "sándwich"<sup>18</sup>, exigen una planeación y coordinación cuidadosa entre diferentes tipos de organizaciones y líderes con distintas orientaciones y capacidades.

Invita a las participantes a reflexionar sobre su experiencia con el trabajo de incidencia. Pregunta:

- ¿Qué se necesita para que sean escuchados y se sienten en la mesa de toma de decisiones, o para que se tomen en cuenta tus demandas? Y, más específicamente:
- ¿Qué tipos de acciones y pasos son clave para que las personas responsables de la toma de decisiones les tomen en serio?
- ¿Qué habilidades, recursos y alianzas han sido necesarias?
- ¿Cuáles han sido algunos de los principales retos?
- ¿Qué tensiones han existido entre los grupos que trabajaban dentro de los pasillos del poder y aquellos que se movilizan afuera? ¿Cuáles son algunas maneras de superar dichas tensiones?

**Grupos pequeños:** Lean el estudio de caso y discutan:

- ¿Qué aprendieron de este ejemplo sobre el poder visible y las estrategias de interacción?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre las estrategias legales y las estrategias de movilización? ¿De qué manera son interdependientes?
- ¿Cuáles son las limitaciones y los factores de éxito que influyeron?

**Plenaria:** Los grupos comparten sus percepciones sobre el caso. Algunos puntos a tener en cuenta:

- La importancia de obtener el reconocimiento formal de los derechos como ventaja y los límites de esos derechos cuando el poder está empeñado en mantener su agenda.
- La mezcla de alianzas – incluyendo la experiencia y los conocimientos externos en servicio de la comunidad – como una dimensión fundamental de la defensa de los derechos en el ámbito visible.
- La organización política y un sentido compartido de identidad e historia como la base para una estrategia a largo plazo y para movilizar y sostener una lucha que tiene muchos niveles.
- La recopilación de información y análisis como una estrategia de organización y desarrollo de liderazgo para la comunidad, no solo como dominio de profesionales externos.
- El reconocimiento a lo largo del tiempo y por medio de conversaciones sobre las diferencias políticas, los roles únicos y la interdependencia entre los grupos que se centran en ejercer presiones adentro de los pasillos del poder y los que se movilizan *afuera*.
- Sobre la base de tu propia experiencia, destaca la importancia de alinear las estrategias *adentro* y *afuera*.

“

La elección de estos candidatos se describe a menudo incorrectamente como un cambio de las protestas a las políticas. Nosotros no abandonamos las calles por las urnas — encontramos el poder en la intersección de esas tácticas. Los mismos organizadores que movilizaron a miles en defensa de las vidas de las personas negras construyeron campañas lo suficientemente sólidas como para influir en la conciencia de un electorado, y los votantes acudieron a las urnas para impulsar la elección de candidatos alineados”.

– *Kayla Reed y Blake Strode*<sup>19</sup>

“

[Movilizamos] la lucha en las calles para hacer demandas en momentos en que las estructuras del Estado y del poder no nos escuchaban ... pero [la protesta y la incidencia en políticas] no deben dividirse por diferencias de estrategia”.

– *Berta Cáceres*, 2015

## ACTIVIDAD 11:

## Por qué y cómo resistir

Las estrategias de resistencia son una parte esencial de la transformación del poder. Los bloqueos, las protestas, las manifestaciones, los boicots, las huelgas y las ocupaciones son tan solo algunos ejemplos de “acción directa” para impedir físicamente o denunciar los abusos de poder, al mismo tiempo que se ejerce presión sobre el poder formal para impulsar su agenda y dar forma al debate público.

Sin embargo, no todas las estrategias de resistencia son acciones directas. La creación de iniciativas autónomas que encarnen valores y propuestas justas y regenerativas (al igual que los zapatistas en México, por ejemplo) también pueden ser resistencia, así como los pequeños actos de rebelión o de “cruzar la línea”. Los actos de autonomía y rebeldía pueden ser poderosas formas de comunicar una alternativa, o lo que se ha llamado “la amenaza de un buen ejemplo”. La historia está llena de ejemplo de mujeres lavanderas o madres que dejan de hacer su trabajo “invisible” de cuidadoras como una forma de resistencia. En los últimos años, influyentes estrategias de resistencia – la movilización de cinco meses en Guatemala para detener un golpe de Estado, Podemos en España y Occupy Wall Street en Estados Unidos – han utilizado las comunicaciones estratégicas y las redes sociales para aumentar su influencia exterior con el fin de alterar o cambiar la narrativa y crear presión pública para el cambio.

Las “estrategias afuera” – acciones coordinadas tanto virtuales como en la calle – pueden aumentar la presión en los legisladores para que actúen.

**Materiales:** Notas adhesivas, material didáctico: *Los fundamentos de la resistencia y la acción directa*

**Grupos pequeños:** Reflexionen sobre su propia experiencia con estrategias de resistencia o la experiencia de algún grupo que conozcan. Alternativamente, discutan uno de los estudios de caso.

- Describan ejemplos de resistencia. ¿Cuál fue la acción? ¿Cuáles fueron algunos de los principales elementos (por ejemplo, la cantidad de personas, objetivo y mensajes)?
- ¿Qué motivó esta resistencia?
- ¿Cuáles fueron algunos de los retos?
- ¿Qué se logró?

Anota respuestas de una palabra en notas adhesivas de colores – un color distinto para cada una: *¿Por qué? ¿Desafíos? ¿Impacto?*

**Plenaria:** Cada grupo comparte ejemplos y pega sus notas adhesivas. Extrae otros ejemplos del material didáctico. Concluye con una discusión de los múltiples propósitos y las características clave de las estrategias de resistencia.



## **Fundamentos de la resistencia y la acción directa**

La acción directa no violenta se moviliza cuando (por ejemplo):

- Hay intereses poderosos o personas responsables de la toma de decisiones que no responden o escuchan a la oposición o las demandas de cambio.
- Están ocurriendo graves injusticias, abusos, ataques políticos y/o violencia, y nadie parece detenerlos.
- Es necesario denunciar los actos de corrupción y abusos incontrolados de los intereses dominantes.

Las estrategias eficaces para movilizar la resistencia<sup>20</sup> incluyen:

- Organización previa para asegurar la participación de un número significativo de personas.
- Acciones y mensajes creativos, incluyendo el uso de vestuario especial y la actuación.
- Una meta y objetivo claros.
- Demandas específicas compartidas.
- Muchas oportunidades para que diversas personas y organizaciones se involucren, lideren, sean visibles, participen y se vinculen entre sí.
- Solo algunos discursos breves en cualquier actividad, con más elementos como la música para la energía colectiva.
- Suficientes recursos y apoyo para la organización previa y la logística.
- Afirmación de que “estamos en esto juntas”.
- Acciones y formas de trabajar que comuniquen una narrativa alternativa.
- Diversas organizaciones y liderazgos trabajando en alianza. Acciones coordinadas tanto presenciales como virtuales.
- Implementación de un plan integral de seguridad y de mitigación de riesgos para brindar protección y apoyo legal tanto presencial como digitalmente.
- Un análisis compartido y conciencia de las posibles reacciones antagónicas, la violencia y las repercusiones.

En regímenes cerrados y muy represivos, es fundamental contar con formas descentralizadas e invisibles de conectar y actuar.

## ACTIVIDAD 12:

**Acciones en todo el mundo**

**Materiales:** Recopila fotos y breves explicaciones de acciones de resistencia y protesta en todo el mundo y/o localmente, recientes o de la historia. Aquí se ofrecen algunos ejemplos, pero añadan los suyos propios.

Otra opción es pedirles a dos o tres personas conocedoras del tema o personas que pertenezcan al grupo que准备 historias de 10 minutos sobre sus experiencias en acciones de resistencia y protesta. Cada historia debe incluir una fotografía o video, y explicar:

- ¿Cuál fue la estrategia o acción? ¿Por qué? ¿Cuáles eran los objetivos?
- ¿Quiénes participaron y cómo se organizó?
- ¿Cuáles fueron las principales características de la acción?
- ¿Cuáles fueron las demandas y mensajes?
- ¿Qué retos y riesgos estaban previstos, fueron inesperados y/o se mitigaron?
- ¿Qué tipo de impactos provocó esta acción?

**Plenaria:** Presenta los ejemplos o a las personas conocedoras del tema. Después de las presentaciones, invita a una discusión. Compara las principales características y diferencias.

Otra opción es distribuir fotografías de ejemplos de protestas, resistencia o acciones directas junto con información de contexto o enlaces. Las personas participantes reflexionan entre ellas (posiblemente en grupos pequeños o parejas):

- ¿Qué sucede en esta foto? ¿Cuál es el contexto y por qué sucede?
- ¿Qué comunica la imagen?
- ¿Qué imagen sienten más emotiva o les inspira más y por qué?
- ¿Qué nivel de riesgo crees que implicó?

## Imágenes e historias de resistencia



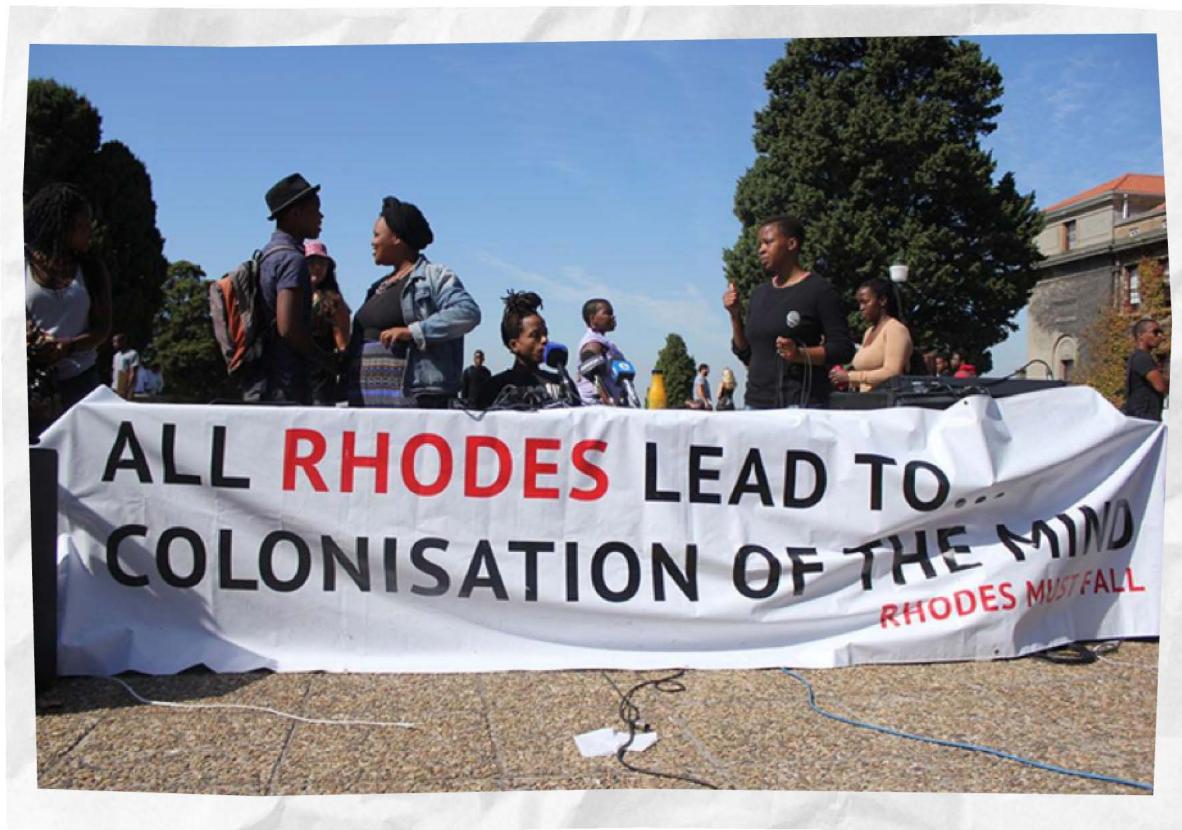
Protestas contra la dictadura militar y el golpe de Estado en Myanmar

En 2021, los militares tomaron el poder y reprimieron la disidencia en Myanmar, encarcelando y matando a decenas de activistas. Encabezados por los y las jóvenes, millones de personas se movilizaron para protestar, utilizando formas creativas para protegerse y bloquear la violencia. Los “3 dedos” se inspira en la serie *Los Juegos del Hambre*, comunicando que el pueblo debe alzarse contra sus opresores.



#NiUnaMenos #NotOneLess y la Ola Verde

Comenzando en Argentina y extendiéndose por todo el continente, una serie de creativas y potentes protestas callejeras, lemas y mensajes hicieron que este movimiento se volviera viral y global. Inicialmente una protesta contra el feminicidio y la violencia de género desenfrenada, evolucionó hacia una poderosa agenda de salud pública, justicia reproductiva y derecho al aborto que contribuyó a la legalización del aborto en Argentina en 2019. Los pañuelos verdes y el color verde se han convertido en símbolos y están presentes en las movilizaciones por el acceso al aborto en todo el mundo.



*Rhodes debe caer – Las tasas deben caer – El patriarcado debe caer*

Las movilizaciones estudiantiles en las universidades sudafricanas exigían inicialmente la descolonización de los planes de estudios, que seguían dominados por la historia y la academia blanca y europea (Cecil Rhodes fue un destacado colonizador y líder fundador de Rodesia). Rápidamente evolucionó hacia una protesta contra la privatización de la educación pública y el aumento de las tasas. Las mujeres protestaron entonces contra el dominio masculino y la violencia, no sólo en las estructuras de la universidad, sino dentro del propio movimiento emergente.



*Las Vidas de las Personas Negras Importan (Black Lives Matter)*

#BlackLivesMatter es un lema que conectó decenas de movilizaciones en 2013 en respuesta a la absolución en Estados Unidos de la persona que asesinó a Trayvon Martin, de 17 años. Cientos de organizaciones se alzaron contra la supremacía blanca y la actuación policial racista. El Movimiento por las Vidas de las Personas Negras creció en escala y fuerza tras los asesinatos policiales de otras personas negras, entre ellas George Floyd. El Movimiento por las Vidas de las Personas Negras (M4BL, por sus siglas en inglés) es una plataforma mundial de muchas organizaciones y personas que, dentro y fuera de Estados Unidos, combaten y contrarrestan los actos de violencia, mejorando vidas y creando un espacio para la alegría y la innovación de las personas negras.

### Ganar y construir

La estrategia de movimientos consiste fundamentalmente en cómo abordar problemas de injusticia y desigualdad paso a paso, movida a movida, al tiempo que se continúa construyendo y amplificando el poder del “nosotras”.

Muchas veces en el largo camino hacia la justicia, podemos sentirnos paralizadas y desanimadas por la magnitud y persistencia de aquello a lo que nos enfrentamos. Esto es especialmente cierto para quienes se encuentran en primera línea de las luchas en tiempos de crisis. Como las personas activistas en Myanmar luchando contra una dictadura militar o en Hong Kong, donde un energético movimiento encabezado por jóvenes se encuentra ahora en la clandestinidad o viviendo en el exilio. Como el COPINH y Berta Cáceres en su lucha por defender el río Gualcarque durante muchos años.

A pesar de todos nuestros esfuerzos para organizarnos y los de quienes nos antecedieron, a veces nuestros logros pasados se van erosionando visiblemente cuando enfrentamos nuevas y más poderosas fuerzas antagónicas y de cooptación. Piensa en la larga lucha por la autonomía corporal

y la justicia reproductiva que han librado las personas feministas, LGBTQI+ y portadoras de VIH+, muchas veces con escaso apoyo de otras aliadas/os de la justicia social. Imagina siglos de justicia racial y acciones antirracistas para denunciar la supremacía blanca y reformar la policía, la política y las políticas públicas.

Ganar adopta muchas formas, pero debemos ganar. No podemos olvidar que construimos movimientos para ganar – para detener los daños, reformar el sistema y eliminar las causas de raíz de los sistemas violentos adentro y afuera. ¿Qué significa ganar? En una dictadura represiva, un simple gesto colectivo que dice “Seguimos unidas” ofrece un rayo de esperanza. En un contexto más abierto, podría tratarse de poner fin a una mala política, o podría ser una movilización callejera amplificada por las redes sociales virales. ¿Cómo afirmamos nuestros “logros” graduales y reconocemos que mantener el rumbo contra todo pronóstico es ganar?

En la mayoría de contextos ganar también implica disputar y construir “poder gobernante”, que se refiere a algo más que conseguir la elección o nombramiento de nuestras aliadas/os, aunque esto puede representar un cambio significativo.<sup>21</sup> El poder gobernante – el centro del poder visible – implica cambiar a las personas, la cultura y las estructuras de la toma de decisiones y la política para que sean más profundamente democráticas e inclusivas. Se trata de una estrategia a largo plazo.

“

El poder gobernante es la capacidad de (1) ganar y mantener el poder en múltiples ámbitos de toma de decisiones para (2) cambiar la estructura de poder de la gobernanza y (3) establecer un nuevo sentido común de gobernar... Para ganar poder gobernante, necesitamos la capacidad de diseñar, impulsar la demanda de, legislar, hacer cumplir y defender un programa de reformas estructurales que sirva a los intereses de nuestro pueblo (y no a los de unos pocos ricos). Esto nos exige dar nueva forma a la estructura del propio gobierno, para que pueda avanzar en el control democrático, la redistribución y la reparación”.

– Harmony Goldberg y Dan McGrath, Grassroots Power Project<sup>22</sup>

A menudo se malinterpreta la estrategia en un sentido limitado como el establecimiento de objetivos para el liderazgo y los planes, o en términos de actividades, campañas y esfuerzos de incidencia para apoyar la consecución de estos objetivos. Si bien es cierto que puede ayudar a las organizaciones a establecer sus prioridades, la estrategia es mucho más que eso. Cuando surge de un profundo análisis compartido de las múltiples dimensiones del poder – y del potencial ampliamente debatido y comprendido para resistir, construir y transformar el poder dentro de un ecosistema de movimientos más amplio – la estrategia es el corazón mismo de hacer realidad el cambio.

Cada ámbito de poder (visible, oculto, invisible y sistémico) no es simplemente una forma de dominación o poder sobre, sino un terreno dinámico y disputado con su propia lógica y potencial para la acción transformadora. El análisis del poder revela las tensiones y disputas que existen en cada ámbito, las aperturas y “grietas por donde entra la luz”, y las posibilidades de construir nuestro propio poder transformador. Cuando se llevan a cabo conjuntamente, el análisis del poder y la estrategia son nuestra guía de confianza para lograr el cambio, ayudándonos a ver cuándo y dónde exponer, resistir, interactuar, organizar, educar, narrar, comunicar, trabajar en red e imaginar y crear un mundo mejor.

“

Discernimos que la urgencia de los tiempos no es arreglar un sistema roto, sino reconocer nuestro poder inherente para convocar otros mundos”.

“Conocemos un camino. Nuestras culturas nos enseñan que, al dirigirnos hacia los demás, nos volvemos disruptivos de las viejas realidades y hospitalarios con otras nuevas. Porque no vamos a co-crear el mundo por proxy, necesitamos volver a nosotros mismos y reavivar la realidad que hemos perdido... En estos círculos de rejuvenecimiento a escala humana, tejeremos un nuevo tejido social; un mundo nuevo será una realidad tentadoramente presente y dinámica, no un ideal lejano. En estos lugares de “vulnerabilidad”, reclamaremos un terreno libre de las influencias paralizantes del discurso y la política de las ONG”.

“No se trata de movimientos convencionales. Prevemos una meta-red, una nueva política de compromiso que atraiga a la no-activista y a la activista y les ayude a reconocer el poder que ya son”.

– Bayo Akomolafe<sup>23</sup>

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.

3 Director Ejecutivo de Political Action Research, investigador y estratega sobre cómo hacer frente al creciente autoritarismo, citado en el Diálogo de JASS [¿Qué hora es en el reloj del mundo?](#), mayo de 2023

4 Bradley, A. (2020) 'Did we forget about power? Reintroducing concepts of power for justice, equality and peace', in R McGee and J. Pettit (eds), (2020), Power, empowerment and social change, Abingdon: Routledge.

5 Se pueden encontrar más herramientas para mapear el poder en [Un nuevo tejido del poder los pueblos y la política, Capítulo 11: Identificando eslabones y ángulos políticos, y Capítulo 12: Fuerzas, aliados y opositores](#) y en [Nos movilizamos](#)

6 De un [programa de 2018](#) del Center for Research on Women del Barnard College. (Video)

7 Harmony Goldberg, Grassroots Power Project [Stepping into the Moment: The Corona Crisis](#) en Convergence, 8 de abril, 2020. El último punto sobre reacciones violentas, seguridad y riesgos es un agregado de las autoras.

8 Véanse las fuentes y usos de poder en [Un nuevo tejido de poder, los pueblos y la política](#), págs. 42 y 50, y [Definiendo el poder y sus fuentes](#) en Nos movilizamos.

9 [Informe anual de JASS de 2022](#).

10 Distinción atribuida a Jane MacIlvey, educadora y organizadora sindical estadounidense, en [Building a Revolutionary Movement](#).

11 The Big Difference Between Organising and Mobilising: How Unions Can Win in the Future" Alternet, 21 de octubre, 2015.

12 The Art of Non-Violence: The innovations and adaptations of Occupy Wall Street [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137277404\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137277404_4)

13 [Alicia Garza, The Left Should Double Down on Electoral Organizing](#), Photo By Citizen University – The Movement Moment – panel at CitizenUCon16, CC BY 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=50088219>

14 Colegas del IDS y activistas que más tarde fundarían JASS empezaron a plantear estas preguntas en 2001 cuando se desarrollaron los siguientes conceptos para ayudar a quienes hacen trabajo de incidencia a evaluar espacios políticos y determinar si participar y cómo. Estos no han dejado de ser pertinentes. Véase Brock, Karen, Andrea Cornwall y John Gaventa, Power, Knowledge and Political Spaces in the Framing of Poverty Policy, IDS WP 143, octubre, 2001; también ver "[Evaluando puntos de entrada](#)" en [Un nuevo tejido del poder, los pueblos y la política, \(2002/2007\) por Lisa VeneKlasen y Valerie Miller](#), página 208.

15 Adaptado de Making Change Happen 2: Citizen Engagement and Global Economic Power. Just Associates, 2006

16 Para más herramientas sobre el mapeo del poder y la selección y enfoque de los temas, consultar Nos movilizamos y Un nuevo tejido de poder, personas y la política Capítulo 11: Identificando 'Eslabones' y Ángulos Políticos, y Capítulo 12: Fuerzas, Aliados y Opositores.

17 Jeff Abbott, Women lead the struggle against mining and machismo in Guatemala, Open Democracy (2015).

18 Para consultar una explicación de las "[estrategias sándwich](#)" consultar Jonathan Fox and the Accountability Research Centre <https://accountabilityresearch.org/sandwich-strategy-research/>

19 Kayla Reed and Blake Strode, "George Floyd and the Seeds of a New Kind of Activism", New York Times, May 22, 2021

20 Véase también "198 métodos de acciones no violentas".

21 Algunos ejemplos recientes en los que fueron candidatos progresistas quienes ganaron las elecciones y han ido cambiando las cosas se encuentran Colombia, Chile y Honduras.

22 Harmony Goldberg y Dan McGrath, Governing Power, Grassroot Power Project, 22 de septiembre de 2023 <https://grassrootspowerproject.org/analysis/governing-power/>

23 Bayo Akomolafe, [The Times are Urgent: Let's Slow Down](#)