

# **Hacer la democracia** (Capítulos 2 – 4)

Doing Democracy (Chapters 2 – 4)

**Bill Moyer with JoAnn McAllister, Mary Lou Finley and Steven Soifer**

New Society Publishers, 2001

Traducido por Fernando León, 2019

[Pulse aquí para visitar el sitio web de ICNC.](#)

[Pulse aquí para acceder a recursos en español sobre la resistencia civil a través de la Biblioteca de Recursos de ICNC \(ICNC Resource Library\).](#)

Pulse aquí para acceder a películas en español sobre la resistencia civil a través de Películas ICNC (ICNC Films):

[\*Una fuerza más poderosa\*](#)

[\*El derrocamiento de un dictador\*](#)

[\*La revolución naranja\*](#)

[Pulse aquí para acceder a recursos en inglés sobre la resistencia civil a través de la Biblioteca de Recursos de ICNC \(ICNC Resource Library\).](#)



# Hacer la democracia

---

Capítulos 2 – 4, por Bill Moyer  
Traducido por Fernando León

## Índice

<b>2.....</b>	<b>3</b>
<b>Los cuatro roles del activismo social.....</b>	<b>3</b>
LA IMPORTANCIA DE LOS CUATRO ROLES .....	4
DESEMPEÑANDO LOS CUATRO ROLES DE FORMA EFICAZ .....	4
LOS IMPEDIMENTOS PARA DESEMPEÑAR LOS CUATRO ROLES DE FORMA EFICAZ.....	11
DESEMPEÑANDO LOS CUATRO ROLES INEFICAZMENTE .....	14
PASANDO DE LOS ROLES INEFICACES A LOS EFICACES .....	25
<b>3.....</b>	<b>29</b>
<b>Las ocho etapas de los movimientos sociales.....</b>	<b>29</b>
PRIMERA ETAPA: TIEMPOS NORMALES.....	30
SEGUNDA ETAPA: MOSTRAR EL FRACASO DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES...	35
TERCERA ETAPA: MADURANDO LAS CONDICIONES.....	38
CUARTA ETAPA: EL DESPEGUE .....	42
QUINTA ETAPA: PERCEPCIÓN DE FRACASO.....	47
SEXTA ETAPA: LA OPINIÓN PÚBLICA MAYORITARIA .....	54
SÉPTIMA ETAPA: ÉXITO .....	69
OCTAVA ETAPA: CONTINUAR LA LUCHA.....	74
<b>4.....</b>	<b>81</b>
<b>Crear en el poder de los movimientos sociales .....</b>	<b>81</b>

## 2

## Los cuatro roles del activismo social

**T**ODOS DESEMPEÑAMOS DIFERENTES ROLES EN LA VIDA. Somos hijos de nuestros padres y padres de nuestros hijos. A veces somos conscientes de los cambios en los roles y otras veces no. Los activistas necesitan estar al tanto de los roles que ellos y sus organizaciones están representando dentro de un movimiento social más amplio. **Existen cuatro diferentes roles que los activistas y movimientos sociales necesitan desempeñar para crear un cambio social exitoso: el ciudadano, el rebelde, el agente de cambio y el reformador.** Cada rol tiene distintos objetivos, estilos, habilidades y necesidades y pueden desempeñarse de forma efectiva o ineffectivamente.

Los activistas de los movimientos sociales necesitan primero ser percibidos por el público como **ciudadanos** responsables. Para que sus movimientos tengan éxito, necesitan ganarse el respeto y, básicamente, la aceptación de la mayoría de los ciudadanos comunes. Por lo tanto, los activistas ciudadanos necesitan decir “Sí” a los principios, valores y símbolos que son fundamentales en una sociedad justa y que también gozan de aceptación general. Al mismo tiempo, los activistas necesitan ser los **rebeldes** que digan un “¡No!” muy fuerte y protesten por las condiciones civiles y por las políticas y prácticas institucionales que violan los valores y principios nucleares de la sociedad. Los activistas necesitan ser **agentes de cambio** que trabajen para educar, organizar e involucrar al público general para oponerse activamente a las políticas actuales y busquen soluciones positivas y constructivas. Finalmente, los activistas también deben ser **reformadores** que trabajen con las estructuras políticas y judiciales oficiales para incorporar soluciones en las nuevas leyes y en las prácticas de las instituciones públicas y privadas de la sociedad. Luego, deben trabajar para que se conviertan en la opinión generalmente aceptada en la sociedad.

---

## LA IMPORTANCIA DE LOS CUATRO ROLES

Tanto los activistas individuales como las organizaciones de los movimientos deben entender que los movimientos sociales requieren de los cuatro roles y que los participantes y sus organizaciones pueden elegir cuáles desempeñar de acuerdo a su propia composición y a las necesidades del movimiento. Además, necesitan distinguir entre las formas eficaces e ineficaces de desempeñar dichos roles. Esto es particularmente importante porque muchas de las formas ineficaces de desempeñar esos roles han sido aceptadas como normales y se consideran un comportamiento aceptable en los movimientos sociales. El Modelo de los Cuatro Roles le proporciona a los activistas una base para elegir los roles apropiados, evaluar su comportamiento y hacerse responsables, así como otros activistas y organizaciones, de sus propias acciones.

El entender la necesidad que tiene un movimiento social de que los cuatro roles se desempeñen de forma eficaz también puede ayudar a reducir el antagonismo y promover la cooperación entre los distintos grupos de activistas y organizaciones. Por ejemplo, los rebeldes y los reformadores a menudo se desagradan entre sí, cada uno pensando en que su forma de abordaje es la manera políticamente correcta y que aquellos que desempeñan el otro rol debilitan el éxito del movimiento. Sin embargo, cuando los activistas se percatan de que el éxito de su movimiento requiere de los cuatro roles, pueden aceptar, apoyar y cooperar entre sí más fácilmente.

---

## DESEMPEÑANDO LOS CUATRO ROLES DE FORMA EFICAZ

Al desempeñar cualquiera de los cuatro roles de forma eficaz, los activistas y sus movimientos necesitan actuar de acuerdo a los valores democráticos y humanos ampliamente extendidos entre la sociedad. También deben comportarse de una forma coherente con los objetivos a largo plazo del movimiento social y de la visión de una sociedad justa. Además de seguir estas pautas, cada rol es diferente y está definido por características específicas descritas en las siguientes secciones.

### **El ciudadano**

La mayoría de los estadounidenses afirman ser patriotas, ciudadanos que creen firmemente en los Estados Unidos y sus valores, leyes y tradiciones. Sin embar-

go, mucha gente se ha desencantado de los políticos, de la burocracia gubernamental y de la élite económica y de poder, por lo general apoyan al *status quo* en la mayoría de los temas importantes. De forma equivocada, creen que las instituciones oficiales y quienes ostentan el poder están defendiendo los valores, principios y leyes de la sociedad. Para lograr que la mayoría de la sociedad los escuche, los movimientos sociales necesitan ser vistos por la mayoría como los verdaderos promotores de los valores y creencias básicos de la sociedad. Más aún, los activistas deben recordarle a la gente que la fuente legítima de poder es la ciudadanía y no los grupos que solo sirven a sus intereses o a las instituciones políticas y al poder económico.

La llave para el éxito del movimiento es conquistar e involucrar a la mayoría de la población. Para lograr esto, los activistas de los movimientos sociales y organizaciones deben ser percibidos por la mayoría como “buenos ciudadanos” que están buscando el bien público. El movimiento social necesita situarse conscientemente en el centro de la sociedad, no en sus márgenes. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la estrategia central de los poderosos es la de desacreditar al movimiento a los ojos del público al retratar al movimiento como violento y antiestadounidense. En los Estados Unidos, los poderosos han intentando caracterizar a los activistas como repugnantes para los estadounidenses y para la forma de vida americana. Por lo tanto, cuanto más se cimiente el movimiento en los valores democráticos y las normas nacionales, más probable que sea capaz de resistir estos ataques y conseguir influir sobre la ciudadanía en general y hacerla partícipe.

Los activistas deben aprovechar la tendencia de la gente a negar información que contradice lo que ellos creen, mientras admiten información selectiva que refuerza sus opiniones y creencias preexistentes. (Los psicólogos lo denominan “sesgo de confirmación”). Los activistas pueden utilizar el sesgo de confirmación a su favor al resaltar su compromiso con los valores máspreciados por la sociedad. Los movimientos sociales también pueden obtener el apoyo e involucramiento de personas famosas y grupos, como artistas, docentes, científicos y grupos religiosos, para ayudar a superar la tendencia natural de las personas a resistirse a los cambios sociales y a la nueva información y conceptos.

Martin Luther King y Nelson Mandela son dos de los modelos más prominentes del ciudadano eficaz. King y el movimiento por los derechos civiles de los afroamericanos de los años sesenta ejemplificaron el principio ciudadano. Mientras desafiaba al racismo en los Estados Unidos, el movimiento se enfocó

en el sueño americano de igualdad y democracia. No condenaba a los Estados Unidos, sino que pedía el cumplimiento de su visión. En vez de condenar a las personas blancas, King, especialmente, los desafiaba a estar a la altura de sus principios e ideales. Nelson Mandela, luego de 27 años preso bajo el *apartheid* sudafricano, tenía todo el derecho a condenar a los sudafricanos blancos como racistas y a pedir que la mayoría negra derrocará violentamente al régimen opresor blanco. En cambio, llamó a todos en el país —negros, blancos y de color— a trabajar juntos de forma no violenta para crear una sociedad sin racismo y democrática. Tanto Mandela como King pusieron su activismo social en el centro de la sociedad y lo fundaron en los valores humanísticos de la democracia, libertad, igualdad y justicia, que se alcanzarían a través de una democracia activa basada en los ciudadanos.

Con el tiempo, mientras los activistas no puedan ver un efecto inmediato, se incrementa la probabilidad de sentirse frustrados y actuar de forma hostil y con violencia. Un fuerte compromiso con los valores sociales positivos y con la no violencia desalienta a los activistas descontentos de promover actitudes y actividades, incluyendo la violencia, que distancian al público en general. Los movimientos sociales solo pueden alcanzar una visión de largo plazo al incorporarla a su práctica cotidiana.

En el rol del ciudadano, los activistas:

- abogan y demuestran una visión sostenida de la sociedad democrática y justa;
- dan legitimidad al movimiento ante los ojos de los ciudadanos comunes;
- permiten que el movimiento resista los esfuerzos de los poderosos por desacreditarlo; y
- reducen el potencial de actitudes y acciones violentas dentro del movimiento.

## **El rebelde**

Los rebeldes promueven el proceso democrático, especialmente cuando el problema social no es públicamente reconocido y los canales normales de participación democrática no funcionan de forma adecuada. Ponen los problemas sociales críticos y las violaciones morales en el centro de la atención pública, a veces con acciones dramáticas y controversiales, y mantienen la atención viva. Educan a los ciudadanos comunes y los involucran en el diálogo. Por ejemplo,

las marchas masivas, las manifestaciones y la desobediencia civil generaron un amplio debate público por los derechos civiles y la guerra de Vietnam en los años sesenta, por la energía nuclear en los setenta, por las armas nucleares en los ochenta, y por la globalización económica dominada por corporaciones a principios del siglo XXI. Esos debates públicos son el primer paso para resolver los problemas sociales en una democracia.

Los rebeldes a menudo utilizan medios extraparlamentarios, es decir, métodos fuera de los canales políticos normales, incluyendo la acción directa no-violenta y la educación comunitaria a través de mítines, marchas, panfletos y peticiones. Los rebeldes literalmente utilizan sus cuerpos para detener las ruedas y mecanismos de las instituciones oficiales y de los poderosos. Bloquean trenes para evitar el transporte de armas nucleares, ponen barreras para evitar que los funcionarios hagan negocios, hacen sentadas en los bosques para evitar la tala, o protestan contra la globalización corporativista con manifestaciones callejeras.

Los rebeldes son generalmente los primeros en ser reconocidos públicamente como un desafío para el status quo. Las acciones directas noviolentas producen lo que Martin Luther King llamó “tensión creativa” al dirigir el foco del público a la brecha entre “lo que es y lo que debe ser”. El trabajo de los rebeldes a veces es dramático, emocionante, valiente, arriesgado y, en ocasiones, peligroso. El rol del rebelde requiere valor, compromiso, tiempo y voluntad para asumir riesgos, con el consiguiente peligro del ridículo, sanciones, cárcel, pérdida de empleo, agotamiento, desilusión y pérdida de la vida. Cuando se enfrentan con las instituciones del poder, los rebeldes son el centro de la acción del movimiento y de la atención pública, especialmente en la etapa de “despegue” del movimiento.

En el rol del rebelde, los activistas:

- visibilizan problemas sobre los que debe actuarse a nivel social a través de acciones dramáticas y noviolentas;
- visibilizan problemas sobre los que debe actuarse a nivel político;
- muestran cómo las instituciones y los poderosos oficiales violan la confianza pública al causar y perpetuar los problemas sociales más críticos;
- fuerzan a la sociedad a enfrentar sus problemas;
- representan la vanguardia democrática y moral de la sociedad;
- promueven la democracia.

## El agente de cambio

El objetivo final de un movimiento social es crear una democracia saludable basada en los ciudadanos en la que estos últimos sean restaurados como la fuerza básica de la legitimidad política. Los movimientos sociales lo logran alertando y educando al público sobre las condiciones y políticas existentes que violan los valores ampliamente sostenidos. Deben involucrar a toda la sociedad en el proceso de largo plazo del cambio social, el cual incluye el cambiar la visión actual y promover alternativas. Los verdaderos representados por el agente de cambio son el público en general, particularmente aquellos que están directamente involucrados y afectados por el problema social que se está abordando, pero *no* los poderosos. En este proceso, los activistas trabajan para redefinir el problema para mostrar cómo afecta a cada sector de la sociedad según su raza, clase, género, ubicación, estado social, demografía, religión, etc., con el fin de involucrar a todos en el proceso de resolución.

Los agentes de cambio desempeñan un rol clave cuando el movimiento ha ganado la opinión pública mayoritaria, al igual que los rebeldes juegan el papel central durante la etapa de despegue de un movimiento. En contraste con los rebeldes, que se ponen en el centro de la atención pública a través de la acción directa, los agentes de cambio son menos visibles mientras organizan, habilitan y nutren a otros para involucrarse activamente en el proceso democrático. Por lo tanto, el objetivo del agente de cambio es ayudar a crear un proceso abierto, público, democrático y *dialéctico* en el que todos los segmentos de la sociedad estén involucrados en la resolución de los problemas sociales. El rol del agente de cambio en la creación de la democracia participativa y en la creación de nuevas estructuras democráticas es tan importante como ganar en un tema específico.

Este proceso de organización democrática requiere que los activistas afirmen que tienen una verdad relativa, más no absoluta. Es decir, que el movimiento no pretenda tener La Respuesta, sino solo su propia opinión informada. Proporciona un foro para que todos los segmentos de la población discutan públicamente sus propias opiniones sobre el tema. El proceso democrático alienta a todas las personas a promover sus propias opiniones en el ámbito público, con el fin de alcanzar una solución en la que las opiniones y necesidades de todos sean consideradas.

Los agentes de cambio no solo ayudan a los ciudadanos a corregir los síntomas de un problema social, sino que también promueven la necesidad de

cambiar el paradigma o el punto de vista tradicional. Es decir, el movimiento debe usar los síntomas inmediatos de un problema social específico para educar y promover un cambio en la cosmovisión subyacente que causa el problema. Por ejemplo, además de oponerse a la energía nuclear, los activistas promovieron el uso de “energía suave” que incluía la conservación y eficiencia en el uso de la energía, así como en utilizar fuentes de energía renovables y menos contaminantes (como la energía solar, eólica e hidráulica), como alternativa a la vía ampliamente aceptada de la “energía dura” y su ineficiente consumo máximo de energía de combustibles fósiles no renovables y contaminantes como el gas y el petróleo. Dichos cambios en perspectiva toman tiempo, así que los agentes de cambio deben educar, motivar y entrenar a los activistas ciudadanos y ayudarlos a organizarse a largo plazo al proporcionarles perspectivas con ese alcance.

En el rol del agente de cambio, los activistas:

- promueven la democracia basada en la ciudadanía;
- apoyan el involucramiento de gran parte de la población en el proceso de abordaje de un problema social específico;
- redefinen el problema para mostrar cómo afecta a cada sector de la sociedad;
- promueven un nuevo consenso social y político mayoritario para favorecer soluciones positivas;
- promueven los principios democráticos y los valores humanos en un “sistema abierto” (es decir, un sistema que esté organizado por los ciudadanos mismos, sin estar controlados por las élites de poder del sistema cerrado de una jerarquía opresiva);<sup>1</sup>
- desarrollan el movimiento mayoritario;
- apoyan el desarrollo de coaliciones;
- enfrentar las acciones de los poderosos; y
- mudan a la sociedad de la *reforma* al cambio social promoviendo un *cambio en el paradigma*.

## El reformador

No es suficiente convencer e involucrar a la mayoría de los ciudadanos para oponerse a condiciones sociales específicas y abogar por alternativas. Los re-

---

<sup>1</sup> Joanna Macy, *World as Lover, World as Self* (Berkeley, CA: Parallax Press, 1991), p. 35.

formadores luego deben convertir la aceptación de alternativas en nuevas leyes, políticas y prácticas de instituciones políticas, legales, sociales y económicas apropiadas para la sociedad. Eso requiere de estrategias parlamentarias y legales y de acciones, tales como referendos, campañas políticas, demandas, audiencias de comité y comisiones, así como peticiones que utilicen canales judiciales, legislativos, políticos y otros canales institucionales. En el desempeño de este papel, los reformadores de los movimientos sociales a menudo actúan como intermediarios entre el movimiento y las principales instituciones legales, políticas, económicas y legislativas. Un ejemplo de este rol es el trabajo de activistas estadounidenses para garantizar la aprobación de la legislación para la reautorización de la Ley de la Violencia Contra la Mujer a fin de que haya recursos disponibles para llevar a cabo los cambios en las políticas logrados a través de la acción social. Otro ejemplo lo brindan los exitosos movimientos contra la energía nuclear en la mayoría de las naciones de Europa occidental, los cuales culminaron en declaraciones gubernamentales de que no se construirían reactores de energía nuclear.

Este rol a menudo es desempeñado por personas progresistas más orientadas al trabajo institucional pertenecientes a las grandes organizaciones profesionales de oposición (POO, por sus siglas en inglés) que cuentan con personal, juntas directivas, grandes presupuestos y poderosos directores ejecutivos. El director ejecutivo y el personal generalmente llevan a cabo los programas, mientras que los miembros de base proporcionan la influencia política masiva necesaria para que las reformas se implementen. En otras palabras, los reformadores en sí tienen poco poder innato, pero dependen del poder de las bases para crear un cambio social.

En el rol del reformador, los activistas:

- transmiten los análisis y los objetivos del movimiento a las instituciones e individuos poderosos;
- Llevan a cabo esfuerzos parlamentarios y legales —cabildeo, referendos, demandas—;
- Trabajan para crear y expandir nuevas leyes y políticas;
- Actúan como guardianes para garantizar que las nuevas leyes y políticas tengan fondos y se lleven a cabo;
- Movilizan la oposición al movimiento hacia esfuerzos conservadores contraproducentes;

- Fomentan y apoyan a los activistas de base.

---

## LOS IMPEDIMENTOS PARA DESEMPEÑAR LOS CUATRO ROLES DE FORMA EFICAZ

Algunos activistas tienen dificultades para desempeñar los cuatro roles de forma eficaz. Pueden creer que los roles están en conflicto entre sí porque cumplen diferentes necesidades y requieren distintos estilos, habilidades y actividades. El **ciudadano** dice “sí” a la sociedad, mientras el **rebelde** dice “no”, y dirige protestas en contra de las condiciones existentes y las políticas institucionales oficiales. En contraste con el rebelde, el **agente de cambio** dice “sí,” mientras aboga por alternativas y apoya a un público más amplio a medida que la gente se moviliza a favor del cambio. El reformador también dice “sí” y trabaja con el público, activistas de base, instituciones oficiales y los poderosos para formalizar las alternativas en nuevas leyes, políticas y estructuras. El **reformador** generalmente se compromete en abogar mucho menos de lo que los rebeldes y agentes de cambio quieren.

Cada rol involucra diferentes creencias políticas, actitudes, arreglos organizacionales, recursos de financiamiento, estilos y métodos de organización, cualidades emocionales, personalidades y comportamientos. Por tanto, la mayoría de los activistas y grupos de movimientos se identifican principalmente con solo uno o dos de los cuatro roles. Pueden considerar los roles que desempeñan como los más importantes, mientras que ven a los otros roles como ingenuos, políticamente incorrectos, desinformados, ineficaces o, peor aún, el enemigo. Los rebeldes, por ejemplo, a menudo piensan que la acción directa es el único enfoque que tiene sentido en contra de las instituciones y los poderosos, especialmente porque creen que el tiempo es esencial. Por el contrario, los reformadores pueden pensar que las acciones rebeldes, como la protesta y la resistencia en las calles, son inútiles o socavan sus propios esfuerzos. Temen que tales actividades distancien tanto al público como a los poderosos y pueda resultarles más difícil trabajar a través de las instituciones establecidas.

Los activistas necesitan reconocer que los movimientos sociales exitosos requieren que los cuatro roles se desempeñen de manera efectiva y, con ese fin, deben aprender cómo desempeñar los cuatro. El desacuerdo entre quienes desempeñan diferentes roles aumenta la competencia y reduce el poder del

movimiento y su efectividad. Como mínimo, los activistas deben aliarse con aquellos que desempeñan otros roles, ya que la cooperación y el apoyo mutuo aumentarán la probabilidad del éxito del movimiento.

**Gráfico 1: Los cuatro roles del activismo social**

CIUDADANO	
<p><b>Eficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve valores, principios y símbolos estadounidenses positivos, por ejemplo, democracia, libertad, justicia, noviolencia.</li> <li>• Ciudadano normal</li> <li>• Anclado en el centro de la sociedad</li> <li>• Promueve una sociedad activa basada en los ciudadanos donde estos actúan desinteresadamente para asegurar el bien común</li> <li>• El ciudadano activo es la fuente del poder político legítimo</li> <li>• Actúa sobre el concepto del “sesgo confirmatorio”</li> <li>• Ejemplos: King y Mandela</li> </ul>	<p><b>Ineficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadano ingenuo: cree en las “políticas oficiales” y no se da cuenta que los poderosos e instituciones sirven a los intereses de la elite a costa de la mayoría y del bien común</li> <li>• Muy patriota: obedece automáticamente a los poderosos y al país.</li> </ul>
REBELDE	
<p><b>Eficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protesta: dice “NO” a las violaciones de los valores humanos positivos ampliamente sostenidos</li> <li>• Acción directa y actitud noviolentas; manifestaciones, mítines y marchas que incluyen la desobediencia civil</li> <li>• Objetivo: Poderosos y sus instituciones, por ejemplo, gobierno, corporaciones</li> <li>• Pone el tema y las políticas en el ojo público y en la agenda de la sociedad</li> <li>• Las acciones tienen estrategia y tácticas</li> <li>• Empoderado, emocionante, valiente, arriesgado, centro de atención pública</li> <li>• Defiende una verdad relativa, más no absoluta.</li> </ul>	<p><b>Ineficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antiautoritario autoritario</li> <li>• Anti estadounidense, anti autoridad, anti estructura organizativa y reglas</li> <li>• Se identifica como militante radical, una voz solitaria en los márgenes de la sociedad</li> <li>• Cualquier medio necesario: tácticas disruptivas y violencias hacia la propiedad y las personas</li> <li>• Tácticas sin una estrategia realista</li> <li>• Aislados de la base de masas</li> <li>• Comportamiento de víctima: enojado, dogmático, agresivo e impotente</li> <li>• Absolutismo ideológico: defiende una verdad y moral absolutas, superioridad política</li> <li>• Estridente, arrogante, egocéntrico; necesidades propias antes de las del movimiento</li> <li>• Ironía de rebelde negativo: rebelde negativo similar al agente provocador</li> </ul>

## REFORMADOR

### **Eficaz**

- Parlamentario: utiliza al sistema y las instituciones principales—por ejemplo, los tribunales, legislatura, el ayuntamiento, las corporaciones—para lograr que los objetivos, valores y alternativas del movimiento se incorporen a las leyes y políticas oficiales, así como en la sabiduría convencional
- Utiliza una variedad de medios: cabildos, demandas, referendos, mítines, candidatos, etc.
- Las organizaciones profesionales de oposición (POO) son los agentes clave del movimiento
- Guardianes de los éxitos para asegurar que se apliquen, se expandan y se protejan frente a los actos contraproducentes
- Las POO nutren y apoyan a las bases

### **Ineficaz**

- Las POO: Modelo organizativo dominador/patriarcal en su estructura y liderazgo
- Mantenimiento organizacional frente a las necesidades del movimiento
- Su estilo dominador socava la democracia del movimiento y priva de poder a las bases
- La “política realista” de las POO: Promueve reformas menores más que cambios sociales
- Cooptación de las POO: el personal se identifica más con los poderosos oficiales que con las bases del movimiento.

## AGENTE DE CAMBIO

### **Eficaz**

- Organiza el poder popular y a la ciudadanía comprometida, crea democracia participativa para el bien común
- Educa e involucra a la mayoría de los ciudadanos y a toda la sociedad en el tema
- Involucra a organizaciones de base preexistentes, a redes, coaliciones y activistas en el tema
- Promueve estrategias y tácticas para emprender un movimiento social a largo plazo y la Etapa Seis
- Crea y apoya activismo y organizaciones de base para el largo plazo
- Pone el tema en la agenda política de la sociedad
- Enfrenta las nuevas estrategias de los poderosos
- Promueve alternativas
- Promueve el cambio de paradigma

### **Ineficaz**

- Demasiado utopista: promueve visiones de alternativas perfeccionistas aisladas de la práctica política y la acción social
- Promueve reformas menores
- Liderazgo del movimiento y organizaciones basados en el patriarcado y el control en vez de en la democracia participativa
- Visión limitada: aboga por un tema único
- Ignora los asuntos personales y las necesidades de los activistas
- Desconectado del cambio social y político y del cambio de paradigma

Finalmente, los roles están relacionados con las etapas específicas del Plan de Acción del Movimiento (MAP, por sus siglas en inglés. Descrito en el capítulo 3). Si bien todos los roles son necesarios en cada etapa del MAP, por lo general un rol es predominante en alguna de las etapas. Por ejemplo, el rol del rebelde predomina en la etapa del despegue, mientras el del agente de cambio predomina en la etapa de la opinión pública mayoritaria. Los agentes de cambio y los reformadores a menudo se sienten molestos cuando el movimiento está en la etapa de despegue por el dominio de los rebeldes. No se dan cuenta que en esa etapa particular los rebeldes son los más adecuados para el trabajo y que este es el proceso normal de desarrollo de los movimientos sociales.

---

## DESEMPEÑANDO LOS CUATRO ROLES INEFICAZMENTE

Los activistas y organizaciones del movimiento a veces desempeñan los cuatro roles de forma que violan el proceso normal del éxito de un movimiento social. El desempeñar los roles ineficazmente puede socavar de forma importante su eficacia o incluso destruirlo por completo (Ver gráfica 1).

### **Ciudadano ineficaz**

Los activistas desempeñan el rol del ciudadano ineficazmente siendo ingenuos, al creer que la línea oficial del partido y las políticas de los poderosos son verdaderas. Un ciudadano ineficaz cree que los líderes poderosos y las instituciones están actuando en el mejor interés del bien común, en lugar de servir a los intereses especiales de la élite a expensas del resto de la sociedad. Muchos estadounidenses, incluyendo a la mayoría de activistas de los movimientos, han sido educados para creer sin autocrítica en los Estados Unidos y en el “estilo de vida americano”. Pueden aceptar la historia oficial de que Estados Unidos está siempre trabajando por la paz y la democracia en todo el mundo en contra de dictadores, terroristas, comunistas, o “Estados canallas”. Es posible que no reconozcan que los Estados Unidos apoyan a dictadores despiadados en todo el mundo, a menudo oponiéndose a los esfuerzos de los pueblos oprimidos por establecer sus derechos democráticos. Por lo tanto, muchos activistas de los movimientos sociales solo son conscientes del papel dañino de los poderosos en el tema particular que les concierne.

## Rebelde ineficaz

A menudo, los rebeldes ineficaces utilizan una retórica estridente o acciones agresivas y muestran actitudes desafiantes y antiautoritarias en contra de las instituciones e individuos poderosos. Sus acciones de protesta militantes generalmente son impulsadas por fuertes sentimientos de ira, hostilidad y frustración. Abogan por el cambio por cualquier medio que sea necesario, incluyendo la alteración y la destrucción, independientemente de cómo afecte a los demás. Incluso cuando otros activistas han organizado actividades no violentas en el movimiento social, muchos de estos rebeldes se caracterizan por llevar a cabo actos vandálicos y escaramuzas con la policía. Su antiautoritarismo autoritario a menudo imita la actitud y comportamiento opresivos de los poderosos a los que odian. No solo alejan a las personas que no están involucradas en el movimiento social, sino que también lo hacen con las activistas del movimiento, aun cuando necesitan a ambos grupos para alcanzar los objetivos establecidos. En una forma extrema del rebelde ineficaz se encuentra el rebelde negativo, el cual describimos en la siguiente sección.

## Agente de cambio ineficaz

Los agentes de cambio ineficaces adoptan ideologías y llevan a cabo actividades para lograr un mundo mejor, pero se oponen o están desconectados a los procesos de largo plazo de construcción de las condiciones sociales y políticas necesarias para lograr hacer que su proyecto alcance a la sociedad. Los agentes de cambio ineficaces intentan aliviar los síntomas sin promover un cambio sistémico y un cambio en el paradigma. Piden reforma, no cambio social. Por ejemplo, el movimiento contra los desechos tóxicos “No en mi patio trasero” (NIMBY, por sus siglas en inglés) se oponen a los desechos en su propio vecindario, pero por lo general no se oponen ni al **crecimiento ni a la prosperidad** del sistema que provoca esos desechos tóxicos ni a su vertido en otra parte.

Por otro lado, algunos agentes de cambio ineficaces promueven ideas utópicas, pero no se involucran en el arduo trabajo de las bases que se organizan para lograrlas. Creen que con imaginar y proclamar la nueva sociedad es suficiente. Por ejemplo, algunos proyectos en contra de la hambruna en los años setenta, imaginaron un mundo sin hambre pero sin ningún plan concreto para terminar con ella. Por más de una década, esas organizaciones recolectaron enormes cantidades de dinero, mientras que el hambre continuaba en aumento. Otros utopistas abogan por el crecimiento personal o estilos de vida rurales

alternativos en formas que solo podrían ser alcanzadas por las clases privilegiadas, con educación superior y con un nivel de consumo propio de las clases medias y altas.

### **Reformador ineficaz**

Algunos comportamientos del reformador entran en conflicto con el éxito del movimiento. Muchos reformadores tienen su base en las oficinas nacionales y regionales de las POO. Por lo general, estas tienen estructuras tradicionalmente opresivas y jerárquicas, mucho personal y presupuesto, juntas directivas y un gran número de miembros. Sus propias necesidades de mantenimiento organizativo a menudo tienen prioridad sobre las acciones políticas que el movimiento requiere de ellas. Atender a los grandes financiadores, fundaciones y poderosas juntas de fideicomiso inevitablemente conduce a políticas moderadas o conservadoras que no se alejan demasiado del status quo. Para algunos burócratas profesionales del movimiento, el deseo de preservar sus carreras, sus altos salarios y sus empleos de alto perfil inhibe su búsqueda por un cambio social controversial.

Cuando los movimientos sociales llegan al punto en que se han ganado a la mayoría de la opinión pública y están a punto de lograr alternativas, los poderosos y las principales instituciones buscan dividir o socavar al movimiento ofreciendo reformas menores. Los reformadores ineficaces comienzan a hacer acuerdos en nombre de “políticas realistas”, por lo general pasando por encima de las objeciones de los grupos de base. Entonces se separan de las bases y del público en general, de quienes creen que no saben cómo funciona “El Sistema”. Por ejemplo, a principio de los años ochenta, mientras los movimientos de base se oponían firmemente al despliegue de los misiles nucleares de crucero Pershing 2, los lobistas del movimiento con sede en Washington se rehusaron, unilateralmente y en secreto, a oponerse a ese armamento. Pensaron que tal oposición era inaceptable incluso para los demócratas y los republicanos más progresistas del Congreso.

El personal de las organizaciones profesionales de oposición a menudo actúa como líderes autonombrados de los movimientos sociales. En conjunto con el personal de otras POO, se comportan como si representaran al movimiento, decidiendo las estrategias y programas en nombre de todo el movimiento para luego enviar las directrices a los niveles locales. Este comportamiento opresivo y jerárquico, combinado con las políticas conservadoras, separa a las POO de

los activistas de base, especialmente cuando la POO es una organización nacional o regional que impone directrices a los activistas en grupos locales. Al desempeñar el papel de jefes del movimiento, los dirigentes de la POO despojan de poder a las bases. Disminuyen el poder y el éxito del movimiento, ya que todo el poder de los movimientos sociales se concentra en sus bases.

Todos aquellos que desempeñan roles ineficaces creen que su enfoque es el único que cuenta y consideran a los activistas de otros roles, que promueven otros programas, ingenuos, irrelevantes o incluso perjudiciales. No logran ver que el cambio social requiere de una red compleja y multidimensional de enfoques y coaliciones que se apoyen entre sí, creando así un frente unido.

### **El rebelde negativo**

El rebelde negativo merece especial atención debido a que es el más confuso y potencialmente dañino de los roles del activismo. Los rebeldes negativos a menudo se autodefinen como radicales que reivindican acciones militantes e ideologías revolucionarias para el cambio fundamental. Sin embargo, su ideología, lemas, actitudes y actividades generalmente están desconectados de cualquier medio para alcanzar sus elevados objetivos. Las actividades del rebelde negativo son en su mayoría tácticas orientadas y son contraproducentes para lograr su objetivo de cambio social radical. Por ejemplo, se enfocan en actividades militantes en las manifestaciones, como el bloquear una entrada durante 30 minutos más que el resto de los manifestantes, llamar a la policía con nombres despectivos, o llevar a cabo “ataques” sorpresa a propiedades para que la policía no los descubra hasta después de estar en el sitio. La pregunta estratégica de si estas actividades ayudan u obstaculizan al movimiento para lograr sus objetivos a largo plazo está fuera de discusión.

Los rebeldes negativos tienden a verse a sí mismos en los márgenes de la sociedad y de su propio movimiento social, desafiando a las autoridades y a los acuerdos, las decisiones y las políticas estructurales. Por lo general perciben el mundo polarizado entre lo bueno y lo malo, lo revolucionario y lo reaccionario —el “nosotros” portador de la verdad, la vanguardia de lo correcto, frente al “ellos”, el enemigo poderoso—. Sus actitudes, ideas y acciones están dominadas por sentimientos profundos de ira, enojo y hostilidad.

Por un lado, el rebelde negativo es ampliamente aceptado como parte de la cultura del movimiento y muchos rebeldes negativos afirman ser los activistas más radicales y políticamente correctos. Por otro lado, pueden ser tan dañi-

nos que los poderosos incluso contratan infiltrados para hacer el papel del rebelde negativo en un intento de subvertir a los movimientos (estos infiltrados se conocen como agitadores). Además, los principales medios usan la imagen del rebelde negativo para caracterizar a los movimientos sociales para así minimizar y deslegitimar a los activistas a los ojos del público. La actividad del rebelde negativo genera tan buenos titulares que copiarlos por lo general logra ensombrecer los esfuerzos más positivos del movimiento.

En los Estados Unidos, muchos rebeldes se definen a sí mismos como antiestadounidenses y se oponen con pasión al país, a sus símbolos como la bandera, y a sus tradiciones como el Día de la Independencia. Son la imagen espejo del superpatriota. El antiamericanismo es devastadoramente contraproducente para los movimientos en los EEUU. Se distancia del 90% de estadounidenses que son patriotas, y a menudo los asusta para apoyarlos en contra de los poderosos y del *status quo* cuando deberían haberse convencido de apoyar al movimiento. El antiamericanismo aleja a los ciudadanos comunes y casi los imposibilita de escuchar el mensaje del movimiento. Es por eso que el director del FBI, J. Edgar Hoover, continuamente trató de presentar a Martin Luther King Jr., como antiestadounidense. Richard Gilbert identifica el miedo a ser considerado antiestadounidense como el principal factor que restringió la participación en el movimiento contra las armas nucleares.<sup>2</sup>

Mientras que los rebeldes negativos aparecen en cualquier momento, especialmente prevalecen dentro del primer año del despegue del movimiento. La extensa cobertura mediática y la popularidad del movimiento durante estos años induce a muchos oportunistas a acudir al movimiento para promover su propia ideología, organización o rebeldía personal. Esta gente por lo general termina desempeñando el papel del rebelde negativo. Al mismo tiempo, por lo general se produce un vacío de liderazgo y una reducción de la disciplina en el movimiento porque muchos de los líderes originales abandonan el movimiento por cansancio y depresión o pasan a nuevas actividades, como la educación pública, la organización local, la promoción de alternativas o la política parlamentaria.

Irónicamente, los rebeldes negativos interpretan la progresión exitosa del movimiento a la etapa de aceptación por parte de la mayoría del público como una indicación del fracaso y la desaparición del movimiento. Se desmoralizan

---

<sup>2</sup> Richard Gilber, "The Dynamics of Inactions," *American Psychologist* (November 1988).

porque los poderosos no cambian sus políticas a pesar de que la mayoría de la población ha adoptado los objetivos de cambio del movimiento. Esta equivocada sensación de fracaso hace que los rebeldes negativos pidan acciones militantes desesperadas como último recurso. Pueden afirmar: “Tratamos de usar la noviolencia y el enfoque suave. Los poderosos no escucharon. Para alcanzar nuestros objetivos necesitamos diseñar acciones que sean aún más militantes y enérgicas. Debemos utilizar todos los medios necesarios”. Otros activistas que han perdido la esperanza en el éxito se unen al rebelde negativo, manifestando su frustración, rabia y desesperación a través de una militancia violenta y sin rumbo. Un indicador de la inutilidad de este enfoque es que la mayoría de los infames rebeldes de los años sesenta, incluyendo a las Brigadas Rojas de Alemania, los Weather Underground y muchos de los radicales violentos descritos en la película *Berkeley*, se retractaron de sus acciones.

## Tipos de rebeldes negativos

Existen muchos tipos de rebeldes negativos. Algunos encajan en varias categorías.

- **Los verdaderos creyentes.** Muchos activistas creen que el rol del rebelde negativo es la manera más poderosa y militante de manifestar sus fuertes sentimientos de ira y compasión ante un grave problema social. Algunos pueden incluso dudar de su eficacia, pero emocionalmente necesitan realizar este tipo de acción fuerte y dramática.
- **Izquierda dura.** Algunos rebeldes negativos son miembros de grupos de extrema izquierda cuyas políticas combinan ideologías revolucionarias y anarquistas antiautoritarias junto con acciones militantes. Aunque pequeños en número, su extravagante y arrogante estilo atrae a los rebeldes negativos ingenuos y con frecuencia reciben mayor cobertura mediática. Los rebeldes negativos de la izquierda dura suelen organizarse en pequeños grupos muy unidos que a veces se unen silenciosamente a los movimientos y otros grupos para alterarlos, destruirlos, hacerse con su control o manipularlos para sus propios fines.
- **Rebeldes Personales.** El rol del rebelde negativo es ideal para personas que se encuentran en una etapa rebelde de su vida y que buscan establecer su propia identidad. El movimiento puede ser el único lugar en el que esos individuos puedan expresar su enojo y rebeldía, su desacato a la autoridad y su necesidad de destruir la propiedad mientras si-

multáneamente afirman actuar en nombre de las causas justas, mientras reciban cobertura mediática y obtienen comentarios positivos de los demás.

- **Seguidores ingenuos.** Las personas que son nuevas en el activismo social podrían unirse a actividades de los rebeldes negativos en algún evento del movimiento, sin saber que este tipo de actividades probablemente viola las pautas para los participantes que fueron establecidas por los organizadores del evento.
- **Oportunistas personales.** La naturaleza dramática e individualista de las actividades de los rebeldes negativos es ideal para los individuos egocéntricos y narcisistas que asumen roles de liderazgo y obtienen atención mediática a costa de los objetivos del movimiento. El más ruidoso, agresivo y desagradable puede ser el protagonista de una ideología del estilo de “barra libre” en la que nadie le puede decir a otro qué hacer y todos son libres para hacer lo que quieran. Esto simplemente hace que cada manifestación y movimiento social sea destruido por agitadores o por otros rebeldes negativos.
- **Agitadores.** Al menos desde el tiempo de Maquiavelo, los poderosos han utilizado a agitadores para subvertir a la oposición ciudadana, y esta práctica ha prosperado en la era moderna de los movimientos sociales. Además de recabar información, el objetivo principal del agitador es desacreditar a los movimientos ante la opinión pública y destruir a las organizaciones del movimiento desde dentro al crear conflictos internos, desconfianzas, discrepancias, caos y descontento general.

En los Estados Unidos, los agitadores generalmente han sido policías infiltrados en los movimientos y han tratado de hacerlos parecer como violentos y antiestadounidenses. Los archivos de Contrainteligencia documentan cómo el FBI contrató a miles de personas para infiltrar, perturbar y desacreditar a 215 grupos disidentes desde los años sesenta.<sup>3</sup> Un ejemplo notable fue el uso de policías como agitadores para realizar acciones militantes que resultaron en los enfrentamientos masivos con la policía en la Convención Demócrata de Chicago en 1968. Funcionarios afirman que uno de cada seis manifestantes era un agente encu-

---

<sup>3</sup> Ward Churchill, et.al., *The Cointelpro Papers: Documents from the FBI's Secret Wars Against Domestic Dissent* (Boston, MA: South End Press, 1993).

bierto,<sup>4</sup> incluido el radical sin camiseta con una cinta roja en la cabeza que subió al asta de la bandera en el Parque Grant de Chicago y tiró la bandera estadounidense frente a las cámaras de televisión durante la Convención. Este era, de hecho, un policía de Chicago.

Estos activistas disruptivos, enojados y radicales que con vehemencia y de forma militante llaman a un cambio revolucionario por cualquier medio necesario —interrupción de reuniones, daño a la propiedad, batallas con la policía o el violento derrocamiento de las autoridades y el *establishment*— realizan la misma función que los agitadores. La ironía del rol del rebelde negativo es que lleva a cabo la estrategia y tácticas de los poderosos y autoridades a las que afirma oponerse fuertemente.

### **“Actuar libremente”, y sus límites**

Desafortunadamente, algunos aspectos de la actividad rebelde negativa a veces son aceptados como parte legítima del comportamiento y la cultura del movimiento por la gente que cree en los siguientes estereotipos sobre los movimientos sociales:

- Los activistas deben utilizar acción directa militante que va más allá de la no violencia tradicional, sin distinción entre su eficacia o ineficacia estratégica.
- Los activistas deben expresar libremente su ira y frustración porque es catártica
- Las personas deben poder “actuar libremente” por cualquier medio que prefieran, sin estar limitadas por la autoridad, las reglas y las estructuras del movimiento.
- Nadie en el movimiento debería decirles a otros lo que tienen que hacer; después de todo ¿ese no es el tipo de autoritarismo al que nos oponemos?

Los rebeldes negativos a menudo justifican sus acciones independientes afirmando que la capacidad de “actuar libremente” es un principio cardinal sacrosanto de la democracia y, por extensión, de los movimientos sociales. Pero esto, en general, no es cierto y es particularmente peligroso cuando se aplica al activismo social. En una democracia, los participantes no están en libertad de hacer lo que quieran. La democracia requiere un equilibrio entre la libertad in-

---

<sup>4</sup> Leigh Barker, “Violence, Infiltration and Sabotage,” *Animals Agenda* (July/August 1989).

dividual y la responsabilidad al grupo o la sociedad en sí. Los individuos solo están en libertad de actuar dentro de los límites, reglas y requerimientos establecidos. Deben actuar en formas que no violen los derechos y privilegios de otros ciudadanos o participantes y que son necesarias para el bienestar de todo el grupo.

Sin embargo, los rebeldes negativos comúnmente violan estos principios de la democracia. Una típica forma de hacerlo es la de asistir a eventos organizados por otros y desbaratarlos con un comportamiento escandaloso, vandalismo y provocación a la policía y a otros grupos—actos que claramente desprecian los principios y acuerdos de las organizaciones patrocinadoras. Estos actos subversivos constituyen una explotación parasitaria más que una participación democrática.

Interpretado así, “actuar libremente” no solo viola los principios de la democracia, sino que también hace a los movimientos sociales más vulnerables para la estrategia de los poderosos de socavar los movimientos a través de agitadores. Aún más, “actuar libremente” está más cerca del principio capitalista del individualismo áspero del libre mercado que de la democracia participativa.

Uno de los ejemplos más recientes del “actuar libremente” son los grupos a favor de la violencia, a veces llamados también “bloque negro” y que han adoptado como uniforme el código negro de vestimenta del anarquismo y han aparecido en diversas manifestaciones antiglobalización corporativa en todo el mundo, comenzando en Seattle en noviembre de 1999. Mientras los organizadores y al menos un 99 por ciento de los participantes en esas manifestaciones claramente siguieron principios no violentos, una pequeña minoría encontró que “actuar libremente” era lo políticamente correcto. Tenían el derecho, afirmaban, a presentarse en nombre del *relativismo pluralista*, y argumentaban que la imposición de la no violencia era autoritaria y jerárquica.

Existe una diferencia fundamental entre autoridad y autoritario y entre jerarquía y jerarquía opresiva. Los organizadores y participantes que querían manifestaciones no violentas tenían la autoridad para pedir una no violencia total porque tal decisión provenía de la mayoría a través de un proceso democrático. Estaban actuando de forma jerárquica porque dependían de los distintos niveles de la estructura requerida por los grupos que trabajan juntos. Sin embargo, los del grupo de “actuar libremente” eran autoritarios y opresivamente jerárquicos porque impusieron su decisión de actuar violentamente a todos los demás. Por otro lado, a los organizadores de la manifestación no violenta no se les

permitió hacer libremente lo que deseaban hacer, es decir, una manifestación noviolenta.

Los del grupo de “actuar libremente” tuvieron la libertad de organizar su propia manifestación en otro lugar y tiempo y proclamar con anticipación que atacarían a la policía y destruirían la propiedad. Sin embargo, esto nunca hubiera ocurrido porque los radicales negativos que actúan por su cuenta necesitan de la masa de gente noviolenta para esconderse detrás y utilizarla como escudos humanos —esa es la razón por la que asisten a las manifestaciones noviolentas.

Pero la responsabilidad de organizar una manifestación noviolenta finalmente recae en sus organizadores. Estos necesitan tener una posición segura y directa con anticipación, declarando que la manifestación será totalmente noviolenta y que solo aquellos que estén dispuestos a cumplir con las pautas están invitados a asistir. Además, deben tener una posición clara de que denunciarán y se opondrán a quienes quieran ser violentos. Esta postura requiere que los organizadores incluyan amplios planes y capacitación en el proceso organizativo para asegurar que la manifestación sea totalmente noviolenta.

### **Los rebeldes negativos hacen malos revolucionarios**

A pesar de su ideología radical y su bravuconería, los rebeldes negativos usualmente actúan por sentimientos profundos de impotencia, desesperanza y desesperación. Debido a que ven a los poderosos y al sistema como todopoderosos y a sí mismos como relativamente impotentes, los rebeldes negativos tienen poca esperanza de alcanzar el éxito. En consecuencia, promueven tácticas rebeldes a partir de una profunda frustración personal y política e ira, y las acciones resultantes están desconectadas de la estrategia práctica. No es necesario que haya estrategia, rendición de cuentas o responsabilidad si uno cree que no hay posibilidad de éxito. Muchos rebeldes negativos actúan en el sentido de “Tenemos que hacer algo: no importa qué”. Como resultado, muchas de sus actividades violan las pautas para lograr el éxito en el movimiento, como muestran los siguientes ejemplos.

- **Los rebeldes negativos alejan al público.** Las acciones de una multitud enojada que incluyen violencia pública, destrucción aleatoria de la propiedad, escaramuzas con la policía, elusión de la ley e interferencia en los derechos de los demás son ampliamente considerados como intolerables por la mayor parte de la gente. Por tanto, las actividades de los

rebeldes negativos no solo hacen que el público en general no solo se oponga al movimiento, sino que también lleve a muchos ciudadanos potencialmente empáticos a apoyar al status quo y a los poderosos.

- **Los rebeldes negativos reducen la legitimidad y el poder del movimiento.** Un principal ingrediente del éxito y el poder del movimiento es convencer a la mayoría de los ciudadanos comunes de que el movimiento, y no los poderosos, son los verdaderos representantes de los valores, principios y tradiciones de la sociedad. Las acciones de los rebeldes negativos tienen el efecto contrario y hacen que la mayoría se oponga al activismo social.
- **Los rebeldes negativos causan agotamiento, deserción y disipación en el movimiento.** Mientras que la energía positiva se recrea y estimula el crecimiento del movimiento, la energía del rebelde negativo hace lo contrario. Los rebeldes negativos disipan al movimiento haciendo que el activismo sea desagradable, ineficiente e ineficaz.
- **Los rebeldes negativos legitiman las tácticas fascistas.** La violencia callejera, los enfrentamientos con la policía y la destrucción de la propiedad son comportamientos comunes del fascismo. Por lo tanto, un efecto no intencional del comportamiento del rebelde negativo podría ser la legitimación del comportamiento que podrían tener más adelante futuros fascistas, especialmente cuando hay depresión económica, opresión política o un colapso económico o ecológico. ¿Qué defensa moral o ética podrían tener los rebeldes negativos si los grupos fascistas los atacaran brutalmente? De hecho, la presencia de rebeldes negativos le quita el poder de la no violencia a las manifestaciones a las que asisten, es por eso que los poderosos contratan agitadores.
- **Los rebeldes negativos proporcionan una excusa para que la policía sea violenta y para que los legisladores aprueben leyes que restringen los derechos civiles básicos de la protesta.** Este resultado es lo opuesto a involucrar a más ciudadanos en los movimientos cívicos y a construir democracia, lo cual es el objetivo de los movimientos sociales no violentos.

Estas son algunas de las razones por las que Lillian Hellman, refiriéndose a ella y a otros, dijo: “Los rebeldes hacen malos revolucionarios”.

## Ponerle freno al rebelde negativo

Se pueden tomar medidas para reducir el impacto dañino de los rebeldes negativos. Las organizaciones del movimiento necesitan establecer pautas y estándares de conducta claros y específicos para los participantes, tanto en sus asuntos internos como en sus eventos públicos, en base a la visión de una sociedad civil pacífica. De forma similar, los activistas individuales necesitan asumir la responsabilidad de su propia participación en el movimiento al convertirse en activistas políticos más maduros. Necesitan preguntarse: “¿Cómo estoy interpretando los cuatro roles? ¿Soy un rebelde negativo? ¿Cómo puedo convertirme en un activista más eficaz? ¿Mis problemas personales de rebeldía, culpa, enojo o impotencia o mi imagen propia de militante radical se está interponiendo en mi camino hacia la efectividad?” Estas preguntas podrían tratarse con otros en grupos de discusión. Finalmente, los activistas necesitan continuar experimentando con la democracia participativa, lo que incluye aprender a conciliar la libertad individual con la responsabilidad y la rendición de cuentas dentro de las organizaciones y del movimiento en general.

---

## PASANDO DE LOS ROLES INEFICACES A LOS EFICACES

Las formas efectivas de desempeñar los cuatro roles del activismo tienen un conjunto común de características, al igual que los cuatro roles ineficaces (ver gráfico 2). Los activistas eficaces también respetan a aquellos que desempeñan los otros roles de manera eficaz y se alían con ellos, al mismo tiempo que desafían adecuadamente a aquellos que desempeñan los roles de manera ineficaz y saben negociar con ellos. También buscan desempeñar los cuatro roles, según lo necesario y apropiado.

**Gráfico 2: Activismo eficaz vs. ineficaz**

<b>Roles eficaces</b>	<b>Roles ineficaces</b>
Empoderado y esperanzador	Desempoderado y desesperanzado
Energía y actitud positiva	Energía y actitud negativa
Poder popular: democracia participativa	Elitista: se identifica como líder o vanguardia
Estrategia y tácticas coordinadas	Tácticas aisladas de la estrategia
El medio es la noviolencia	Cualquier medio necesario
Promueve visión realista y cambio social	Utopista poco realista o reforma menor
Asertivo/cooperativo (todos ganan)	Pasivo o extremadamente agresivo/competitivo
Feminista/Verdad relativa/Educador/Adaptable	Patriarcal / Verdad absoluta /ideología rígida
Fe en la gente	Pone a las “masas” abajo
Paradigma de paz	Paradigma del dominador

## El activista maduro

Los movimientos requieren que los activistas estén personal y políticamente maduros. Los activistas necesitan actuar políticamente de un modo que facilite el proceso a largo plazo del éxito del movimiento, teniendo al mismo tiempo un comportamiento personal acorde al modelo de relaciones humanas pacíficas. También deben tener en mente las siguientes pautas:

- **Desempeñar todos los roles del activismo eficazmente.** Hay muchas razones por las que es normal desempeñar los cuatro roles de manera ineficaz, y muchas más razones por las que es difícil actuar con eficacia. Primero, el ser antiautoritario, opresivamente jerárquico, o individualista y engreído, ha sido aceptado durante mucho tiempo como un comportamiento normal del activista social. Para pasar del activismo ineficaz a un comportamiento eficaz se requiere un alto nivel de conciencia personal y política y de autocomprensión. Segundo, debido al tremendo éxito del “*análisis deconstructivo*”—es decir, porque saben lo que está mal— los activistas suelen tener fuertes sentimientos de dolor, pena, enojo y desesperación. Estos sentimientos se exageran porque los activistas son muy conscientes de la medida en que los poderosos oficiales, aquellos en los que la ciudadanía ha depositado su confianza, violan los valores de la democracia, la justicia y la equidad. Con estos sentimientos de ira, desesperanza y desilusión, es fácil volverse altivo y amargado frente al gobierno. Finalmente, en nuestra sociedad es normal defenderse y reaccionar cuando se es atacado verbal o físicamente. Pero para actuar con eficacia, los activistas necesitan ser no violentos en todo momento; necesitan alcanzar un nivel especial de desarrollo personal para responder de forma no violenta independientemente de la gravedad del ataque en su contra.
- **Ser aliado con los activistas que desempeñan otros roles.** Hay una fuerte tendencia a creer que la forma en la que yo veo y hago las cosas está bien y es la única forma de hacerlo. Igualmente, hay una larga historia de activistas sociales que creen que su método de activismo es el correcto mientras condenan a los activistas con diferentes enfoques. Se requiere un nuevo nivel de crecimiento personal y autotransformación no solo para reconocer la necesidad que tienen otros activistas de desempeñar diferentes roles de activismo, sino para aceptarlos cons-

cientemente y convertirse en aliados al elogiarlos, apoyarlos y cooperar con ellos.

- **Desempeñar los cuatro roles.** Para que el movimiento sea exitoso, todos los activistas necesitan desempeñar los cuatro roles eficazmente. Un día un activista puede participar en una acción de desobediencia civil no violenta; al día siguiente la misma persona podrá cabildear por un proyecto de ley en el Congreso y luego dar una charla a un grupo cívico sobre por qué debería involucrarse en un tema social. Esto requiere de una serie de habilidades y una personalidad desarrollada, madura y flexible. Se necesita ser rebelde, capaz de resistir, tomar riesgos y situarse en primera línea, exponiéndose a todo tipo de ataques. Se necesita ser un agente de cambio, menos egocéntrico que el que está en la resistencia y, a menudo, invisible a medida que nutre y apoya a otros activistas. Ser reformador requiere otro conjunto de rasgos de personalidad y habilidades políticas, así como de atuendo y de modales que muchos rebeldes aborrecen.
- **Actuar sobre las emociones positivas.** Debido a que a menudo ocupan un lugar central en la escena, es especialmente importante que los activistas actúen sobre las emociones positivas de la compasión, el amor y la pasión por una sociedad que esté a la altura de sus máximos valores. Los activistas eficaces utilizan la energía de su angustia emocional, particularmente la ira, el miedo y la frustración con los poderosos, y la redirigen estratégicamente a través de acciones no violentas imaginativas y responsables.
- **Alcanzar el objetivo de una sociedad justa.** Las sociedades y organizaciones disfuncionales producen y requieren personas disfuncionales que a su vez crean movimientos sociales disfuncionales. Por el contrario, la sociedad justa buscada por los movimientos sociales solo puede existir en la medida en que sus miembros individuales hayan tomado el camino de la transformación personal y se hayan convertido en individuos competentes cuyas creencias, actitudes, comportamientos y niveles psicológicos y emocionales sean los de la sociedad justa. Por lo tanto, los movimientos sociales deben involucrarse explícitamente en el trabajo de alentar y apoyar la transformación personal.

## **Lograr conciencia política y transformación personal**

Las personas no necesitan esperar a ser perfectas para involucrarse, pero sí necesitan estar comprometidas con el crecimiento personal y la transformación si desean ser ciudadanos-activistas eficaces. Se puede lograr un desarrollo político a través de una amplia variedad de medios:

- Informarse más allá de las fuentes principales a través de los medios alternativos, libros, revistas, videos, sitios de internet y listas de correo electrónico de grupos y temas clave.
- Familiarizarse a fondo con los grupos y portavoces de los movimientos sociales que trabajan en temas que les conciernen.
- Asistir a talleres, charlas y grupos de discusión.
- Involucrarse. Se necesita convertir el pensamiento en acción, no la acción en pensamiento.

También hay una amplia gama de formas de involucrarse en el proceso de desarrollo y transformación personal. Se puede aprender sobre la resolución de conflictos, la capacitación en asertividad, las dinámicas de grupo, el asesoramiento conjunto, los programas de doce pasos, los grupos de apoyo personal y las muchas facetas del multiculturalismo. Lo que se necesita es un cambio fundamental en nuestro carácter de seres disfuncionales y dominadores, estados que son normales para nuestra cultura y sistemas sociales, a seres pacíficos y conscientes, que son los estados necesarios en la sociedad democrática y justa que buscamos.

# 3

## Las ocho etapas de los movimientos sociales

**L**OS MOVIMIENTOS SOCIALES NO GANAN DE LA NOCHE A LA MAÑANA. Usualmente, los movimientos sociales exitosos progresan a través de una serie de ocho etapas claramente definidas en un proceso que por lo general toma años, e incluso décadas.<sup>1</sup> El Modelo de las Ocho Etapas del Plan de Acción del Movimiento (MAP, por sus siglas en inglés) le permite a los activistas identificar la etapa particular que su movimiento social ha alcanzado, celebrar los éxitos logrados al completar las etapas previas, y crear estrategias, tácticas y programas eficaces para completar la etapa actual y pasar a la siguiente. A medida que se sigue este proceso, los activistas pueden desarrollar estrategias para lograr objetivos a corto plazo que son parte de la evolución a largo plazo hacia el objetivo final. Cuando se logran los objetivos de la primera etapa, los activistas pueden desarrollar metas, programas y actividades para la siguiente etapa, y así sucesivamente. Esto permite que los organizadores y activistas del movimiento se conviertan en estrategias de los movimientos sociales.

Por lo general, los movimientos sociales abordan temas importantes, tales como los derechos civiles de los afroamericanos, la guerra en Vietnam, el derecho universal a la salud, o en contra de la globalización económica dominada por las corporaciones. Sin embargo, estos nobles objetivos son demasiado abstractos para emocionar y movilizar a la gente hacia la acción. Por lo tanto, los estrategias de los movimientos sociales dividen los temas en un número específico de temas secundarios críticos y organizan movimientos secundarios para cada uno de ellos. Por ejemplo, los movimientos contra la globalización económica dominada por las corporaciones han estado conformados por una serie de movimientos secundarios que incluyen a los que están en contra del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el movimiento secundario en contra del Acuerdo Multilateral sobre Inversiones (MAI, por sus siglas en in-

---

<sup>1</sup> La progresión de un movimiento a través de las ocho etapas es holárquica no jerárquica. Aunque cada una de las sucesivas etapas tiene sus características propias, también incluye todas las de las etapas anteriores. Por ejemplo, un movimiento en la Sexta Etapa puede tener aspectos de las cinco etapas anteriores.

glés), el movimiento secundario a favor de la cancelación de la deuda del Tercer Mundo, el movimiento secundario en contra de corporaciones específicas que emplean trabajadores en talleres clandestinos, y el movimiento secundario que organiza programas de comercio justo, por nombrar algunos.

El proceso del éxito del movimiento social, por lo tanto, involucra muchos movimientos secundarios que pasan por los ocho pasos de éxito del MAP. En cualquier momento puede observarse que el movimiento global se halla en una etapa específica del MAP, mientras cada uno de sus movimientos secundarios puede estar progresando a través de las ocho etapas a un ritmo diferente. Este proceso a la larga afecta al clima cultural, social y político al punto en que se vuelve más costoso para los poderosos continuar las políticas que cambiarlas. Incluso los movimientos secundarios que han sido derrotados pueden contribuir a este proceso de construcción. Finalmente, cuando todo el movimiento conquista su objetivo principal, muchos otros objetivos secundarios automáticamente ganan, mientras otros continúan como parte de un nuevo movimiento.

El modelo en la Gráfica 1, las Ocho Etapas de los Movimientos Sociales Exitosos, proporciona una descripción general de cada una de esas etapas y del rol que el movimiento, los poderosos y el público típicamente desempeñan en cada etapa. El modelo también delinea los objetivos para cada etapa, los obstáculos típicos y la crisis que termina cada etapa y prepara el camino para avanzar a la próxima etapa. Hay que tener en cuenta que hasta que la oposición alcanza la Cuarta etapa, por lo general no es reconocida como un movimiento social.

## PRIMERA ETAPA: TIEMPOS NORMALES



*Estancamiento:* Es un momento de inmovilidad y rechazo. El ambiente político y social es corrupto y cualquier idea o percepción útil que aportan las personas con principios es recibida con apatía o rechazo, pero estas deben mantenerse fieles a sus principios.

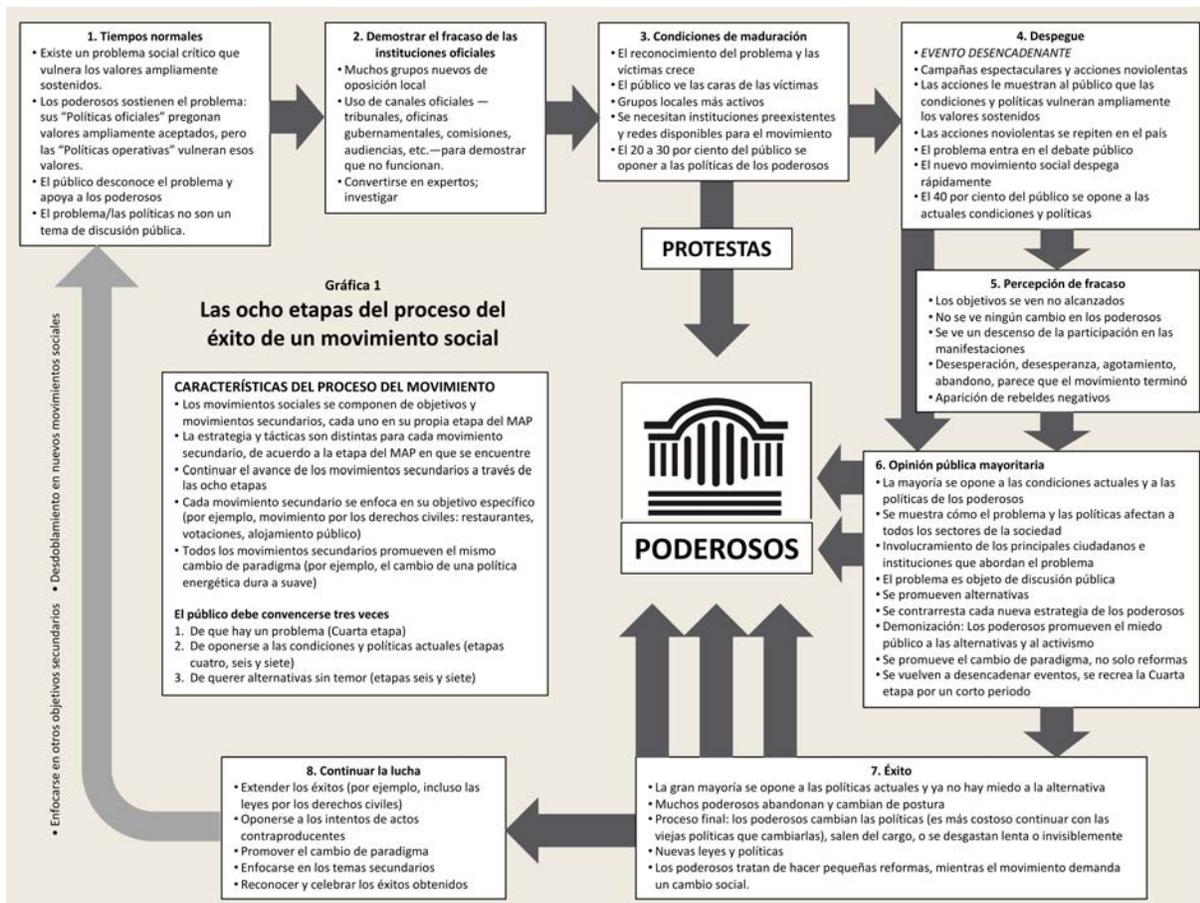
(Del *I Ching*, “El libro de los cambios”)

Hay muchas condiciones que vulneran gravemente la democracia, la libertad, la justicia, la paz, un medio ambiente limpio, la satisfacción de las necesidades humanas básicas y otros valores fundamentales ampliamente aceptados y apreciados por la sociedad. Estas condiciones no existen en el vacío. Son crea-

das y sostenidas por los sistemas políticos, económicos y sociales que generalmente dirigen los poderosos dentro de las instituciones privadas y públicas. Los dos principales poderosos son las corporaciones y los gobiernos. Los problemas sociales también son sustentados por varios aspectos de la cultura de la sociedad, como sus creencias, cosmovisiones, mitos y rituales, así como el estado de conciencia de los ciudadanos individuales.

En tiempos normales, estos atropellos a la sensibilidad de la sociedad pasan desapercibidos. No están ni en el centro de la atención pública ni entre los temas objeto de controversia en la sociedad. Los tiempos normales son tiempos políticamente tranquilos. La gran mayoría de la población o no sabe que el problema existe o apoya las políticas y prácticas de las instituciones que causan el problema. La oposición ciudadana es demasiado pequeña en número y poder, y el punto de vista divergente es considerado demasiado radical o ridículo para merecer credibilidad.

**Gráfica 1: Las ocho etapas del proceso del éxito de un movimiento social**



El pasado reciente ofrece ejemplos vívidos de los problemas no reconocidos en tiempos normales: la violación de los derechos civiles de los afroamericanos en el sur del país antes de 1950; la guerra de los Estados Unidos contra Vietnam antes de 1966; los peligros de la energía nuclear en Europa, Canadá y los Estados Unidos antes de 1975; la globalización económica corporativa antes de 1999.

## La oposición

La oposición a estas condiciones y políticas involucra a un pequeño número de personas y pasa desapercibida. Cuando los temas llegan a la opinión pública, la oposición a menudo es más ridiculizada que apoyada. Por ejemplo, las mujeres que demandaban derechos para las mujeres en 1848 fueron desdeñadas como excéntricas o locas. Por consiguiente, los esfuerzos de la oposición son relativamente ineficaces.

Existen tres principales tipos de grupos de oposición:

- Organizaciones profesionales de oposición (POO, por sus siglas en inglés)
- Grupos ideológicos o de principios disidentes.
- Grupos de base que representan a las víctimas

**Las organizaciones profesionales de oposición** suelen ser organizaciones centralizadas formales ubicadas a un nivel local, regional o nacional y dirigidas por un líder central fuerte y apoyado por un pequeño personal voluntario. A través de trabajo diligente, investigación y análisis crítico, las POO por lo general tienen acceso a información que contradice lo que se le ha dicho al público y desarrolla perspectivas y análisis que se oponen radicalmente al discurso de los poderosos y a la opinión generalmente aceptada.

**Los grupos de principios disidentes** son generalmente pequeños, raramente conocidos, ineficaces y parecen demasiado radicales en este momento (por ejemplo, la primera manifestación “en contra de la bomba atómica” en la Casa Blanca organizada por los cuáqueros en 1959). En la Primera etapa, estos grupos realizan manifestaciones no violentas, mítines, piquetes y ocasionales acciones de desobediencia civil. Debido a que apoyan los valores humanos profundamente arraigados, los grupos de principios disidentes a menudo sirven como una luz moral en la oscuridad.

**Los grupos de base** están compuestos por ciudadanos locales que se oponen a las condiciones y políticas actuales, pero que aún no cuentan con el apo-

yo de la mayoría de la población, incluso a nivel local. Promueven una visión progresista y representan la perspectiva de las víctimas, brindan servicios directos a las víctimas y también pueden llevar a cabo acciones similares a las de los otros dos grupos de oposición.

## **Los poderosos**

Los poderosos promueven políticas que favorecen a los privilegiados y a las poderosas élites corporativas, económicas y políticas mientras vulneran los intereses y valores de la gran mayoría de la población y de la sociedad en general. Los poderosos trabajan diligentemente para crear y controlar los canales aparentemente “normales” de los sistemas sociales, las instituciones públicas y privadas y los medios, a través de los cuales llevan a cabo sus propósitos. Los poderosos mantienen estas políticas y prácticas abominables principalmente al mantenerlas alejadas del escrutinio público, fuera del poco público y fuera de los temas discutidos a nivel social.

Esta estrategia de mantener ocultas al público sus políticas y prácticas sin principios es deliberada, ya que los poderosos saben muy bien que si la población en general supiera la verdad, la gente se molestaría y exigiría un cambio. Los poderosos engañan a la ciudadanía a través de un sistema de mitos sociales frente a secretos sociales, y de políticas y prácticas oficiales frente a las prácticas y políticas reales.

Hoy en día, incluso las dictaduras militares más brutales tienen una fachada pública de políticas oficiales aceptables y democracia parlamentaria, que se completa con simulacros de votación pública. Sin embargo, su práctica real incluye la opresión respaldada por la fuerza física, incluyendo intimidación, golpes, tortura, encarcelamiento y muerte, así como también sanciones sociales y económicas contra toda la oposición.

## **El público**

En los Estados Unidos y otras sociedades industrializadas con tradición democrática, el consenso político y social apoya las políticas oficiales de los poderosos y el status quo, debido a que la población en general desconoce que las condiciones sociales y las políticas y prácticas reales de los poderosos vulneran sus valores e intereses propios. Creen en las explicaciones de los poderosos, que justifican esas políticas en términos de los principios más altos de la sociedad. Como resultado, el público generalmente no es consciente de los proble-

mas sociales graves y de la implicación de los poderosos. En la Primera etapa, solo entre el 5 y el 10 por ciento de la población está molesta por el problema social y está en desacuerdo con las políticas de los poderosos. Sin embargo, en los países con gobiernos dictatoriales más manifiestos, la gran mayoría de la población puede estar en desacuerdo con las políticas y prácticas del gobierno, pero debido al temor y la incapacidad para organizarse de manera segura, la gente actúa poco.

## Objetivos

Los objetivos de la oposición en esta etapa son:

- Informarse;
- Identificar y documentar que el problema grave existe, cómo vulnera ampliamente los principios y valores sostenidos, y el rol específico que desempeñan los poderosos en él;
- Crear organizaciones e infraestructuras de oposición activa, por pequeñas que sean;
- Avanzar hacia las actividades de la Segunda etapa; y
- Sobre todo, creer que el cambio social es posible y que puede ayudar a crearlo.

## Obstáculos

Los principales peligros en los tiempos normales son:

- sentirse atascado; y
- creer que se es una víctima impotente y que no hay nada que se pueda hacer al respecto.

La ingenuidad política, es decir, tener una fe ciega en los poderosos y el sistema social para abordar y resolver los problemas sociales, le harán sentirse atascado. Los poderosos promueven la creencia en la impotencia para evitar que la población haga algo para cambiar el status quo.

## Crisis

Un pequeño número de ciudadanos de base recientemente involucrados se dan cuenta de que existe un problema crítico y que ni los funcionarios poderosos ni la mayoría de las viejas POO tienen interés ni capacidad para resolver el problema a través de los canales normales del sistema social establecido. Se dan cuenta de que deben enfrentarse a las instituciones oficiales y que deben utili-

zar los canales oficiales no solo en un intento honesto de cambiar las políticas y prácticas, sino también para documentar que no están funcionando los canales normales de participación ciudadana efectiva en un proceso democrático.

## Conclusión

Los tiempos normales son políticamente tranquilos porque los poderosos promueven con éxito sus doctrinas y políticas oficiales mientras ocultan su comportamiento real. Por lo tanto, mantienen sus atropellos a los principios sociales fuera del conocimiento público y de la agenda de temas de la sociedad. La oposición es pequeña y se siente sin esperanza porque cree que el problema continuará de forma indefinida, y se siente impotente para cambiarlo. Sin embargo, debajo de la superficie tranquila, las contradicciones entre las prácticas reales de los poderosos y los principios y valores de la sociedad guardan las semillas del descontento popular que, en última instancia, pueden crear cambios drásticos.

---

## SEGUNDA ETAPA: MOSTRAR EL FRACASO DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES



*Comienzos difíciles:* El nacimiento de cada nueva empresa comienza con cierta confusión, debido a que estamos entrando en el reino de lo desconocido. Es nuestro deber actuar, pero nos falta el poder suficiente; debemos dar el primer paso.

(Del *I Ching*, “El libro de los cambios”)

La intensidad del sentimiento, la opinión y el malestar público requerido para que los movimientos sociales despeguen solo puede darse cuando el público se da cuenta de que las políticas del gobierno vulneran ampliamente las creencias, los principios y los valores. El malestar del público se intensifica cuando las autoridades oficiales vulneran la confianza pública al utilizar el poder del cargo para engañar a la gente y gobernar de manera injusta e ilegal. Según la filósofa Hannah Arendt, “es más probable que la gente se vea obligada a actuar por la revelación de la hipocresía que por las condiciones prevalecientes”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Hannah Arendt, *On Revolution* (New York, NY: Viking Press, 1963).

## La oposición

La oposición deberá probar que el problema existe y que los poderosos y las instituciones oficiales realmente participan en la creación y perpetuación del problema. Por lo tanto, la oposición debe reunir los hechos y pruebas a través de una extensa investigación. Debe demostrar que las prácticas reales de los poderosos y las instituciones gubernamentales vulneran los valores de la sociedad y la confianza pública.

La oposición también debe intentar utilizar todas las vías oficiales supuestamente disponibles para la participación ciudadana y el proceso democrático, con el fin de influir en las políticas y prácticas oficiales relacionadas con el problema abordado. Esto incluye el acudir a todo órgano de toma de decisiones pertinente, siendo bienvenidos o no, para demostrar que no funcionan. Esto significa testificar, desafiar y presentar quejas en cada rama de la maquinaria burocrática local, estatal y federal, tanto en el ámbito público como en el privado. Este esfuerzo también puede incluir la presentación de demandas legales en tribunales y trasladar las preocupaciones a los legisladores locales, estatales y nacionales.

No esperar resultados positivos inmediatos. El objetivo no es ganar los casos ahora, sino demostrar que los poderosos y la burocracia institucional de hecho están evitando que el sistema democrático funcione. Sin embargo, eventualmente algunos de estos casos legales o parlamentarios pueden ganarse y pueden crear un cambio social directo. Por ejemplo, luego de 20 años de presentar casos en los tribunales, el Fondo para la Defensa Legal de la Asociación Nacional para el Avance de la Gente de Color (NAACP, por sus siglas en inglés) en el caso *Brown contra la Junta Educativa de Topeka* ganó en la Corte Suprema en 1954. Este caso estableció el principio de que la doctrina “separados pero iguales” ya no debía ser ley suprema y proporcionó una base legal para el movimiento de integración escolar, así como el movimiento más amplio por los derechos civiles que surgió después.

## Los poderosos

Los poderosos luchan contra la oposición a través de los canales normales, usualmente ganan fácilmente, mientras continúan con sus políticas y programas. En esta etapa, los poderosos no se sienten amenazados o preocupados y lidian con los desafíos a través de la **administración burocrática**. Responden discretamente a las quejas ciudadanas utilizando los canales formales y las ofi-

cinas existentes, prolongando la burocracia al máximo. Por lo general, los ciudadanos eventualmente se frustran y se dan por vencidos, terminando el problema para los poderosos, que por lo tanto mantienen con éxito el problema potencial fuera del conocimiento del público.

## **El público**

La opinión pública continúa apoyando las políticas oficiales del gobierno y al status quo, mientras la conciencia de la mayoría de la población continúa sin cambios. Sin embargo, incluso el bajo nivel de oposición hace que la opinión pública en contra de estas políticas crezca un 10 o 20 por ciento. Con excepción de alguna rara cobertura mediática a los oponentes, o la condena a estos de los poderosos, el problema aún no logra atención pública ni tampoco aparece en la agenda de temas controversiales de la sociedad.

## **Objetivos**

Los objetivos del movimiento en esta etapa son:

- documentar el problema, incluida la medida en que los poderosos e instituciones están involucrados
- registrar los intentos de utilizar los canales normales para la participación ciudadana en las instituciones democráticas relacionadas con el tema específico de interés, y para demostrar que no trabajaron;
- convertirse en expertos; y
- construir nuevas organizaciones de oposición que comiencen siendo pequeñas, crezcan y se extiendan a muchas áreas nuevas.

## **Obstáculos**

Los principales obstáculos para el movimiento en esta etapa son:

- creer que los problemas sociales pueden ser corregidos únicamente por las POO utilizando las principales instituciones y sus métodos;
- no movilizar a la amplia oposición de base; y
- continuar sintiéndose impotentes y sin esperanza porque el sistema no está funcionando en la forma que se supondría y porque los poderosos y las instituciones parecen intratables.

## Crisis

La crisis que termina la Segunda etapa ocurre cuando los activistas de base entienden que el funcionamiento normal de los poderosos, el sistema político, las instituciones públicas y sus procedimientos vulnera la confianza pública en ellos. Entonces se dan cuenta de que será necesaria una acción política extra-parlamentaria para abordar seriamente el problema y provocar el cambio social.

## Conclusiones

Esta etapa puede ser particularmente desalentadora. El problema de las políticas de los poderosos continúa sin cesar, hay poca disidencia pública o publicidad, y la situación parece que podría continuar indefinidamente —como de hecho podría suceder—. Sin embargo, los esfuerzos de la oposición en esta etapa eventualmente se pueden usar para demostrar que el emperador está desnudo y servir para reforzar el movimiento en posteriores etapas. Para sobrevivir a esta etapa se debe ser valiente, decidido y persistente.

---

## TERCERA ETAPA: MADURANDO LAS CONDICIONES



*La reunión:* Este es un momento de reunión de personas en comunidades. Los lazos fuertes deben mantenerse por adherencia a los principios morales apropiados. Solo la fuerza moral colectiva puede unir al mundo.

(Del *I Ching*, “El libro de los cambios”)

Antes de que un nuevo movimiento social “despegue”, las condiciones apropiadas deben construirse con el tiempo, usualmente durante muchos años. Estas condiciones incluyen el contexto necesario para el desarrollo histórico; una creciente y descontenta población de víctimas y sus aliados; y una oposición en ciernes, autónoma y de base. Estos elementos juntos funcionan de forma sinérgica o con más fuerza de la que tendrían por separado, para fomentar el descontento con las condiciones y políticas actuales y elevar las expectativas de que ellos, como ciudadanos preocupados, pueden inducir un cambio.

Las fuerzas históricas suelen ser tendencias amplias y eventos a largo plazo que empeoran el problema, generan malestar en las poblaciones, aumentan las expectativas, personifican el problema y promueven los medios para un nuevo

activismo. Algunos están fuera del control de la oposición. Por ejemplo, en los años sesenta las condiciones estaban maduras para el movimiento de los derechos civiles de los negros. El gobierno de los Estados Unidos estaba promoviendo la ideología de la libertad y la democracia en todo el mundo con el fin de combatir al comunismo y conquistar a los nuevos países africanos independientes. Además, la gran migración al norte por parte de los negros, y su integración en el ejército después de la Segunda Guerra Mundial, hacía cada vez más difícil mantener la segregación. Finalmente, la decisión de integración educativa de la Corte Suprema de 1954 en el caso de Brown contra la Junta Educativa de Topeka provocó una base legal para la instauración de derechos civiles plenos.

## La oposición

Un tremendo proceso de maduración no anunciado ocurre dentro del movimiento de oposición. Una creciente conciencia y descontento surgen entre las subpoblaciones de víctimas y sus aliados. Alcanzan un nuevo nivel de comprensión de la gravedad del problema, los atropellos a los valores ampliamente reconocidos, cómo se ven afectados, y la participación ilícita de los poderosos y sus instituciones.

Este descontento puede ser provocado por:

- **Condiciones percibidas o empeoramiento real:** por ejemplo, la construcción de cientos de nuevos sitios de energía atómica en los setenta molestó a decenas de millones de estadounidenses que vivían cerca.
- **Expectativas crecientes:** Por ejemplo, a la nueva ola de estudiantes universitarios negros en la década de los sesenta que se sentían ciudadanos plenos se les negó el simple derecho a ser atendidos en los mostradores de los comedores.
- **Personalización del problema:** Por ejemplo, las fotografías de la revista Life de los 100 soldados estadounidenses muertos en Vietnam o el asesinato de cuatro mujeres religiosas en El Salvador en los ochenta hizo que estos conflictos fuesen reales para la mayoría de la población.

El creciente número de personas descontentas en todo el país inicia silenciosamente grupos locales nuevos, pequeños y autónomos, que juntos forman una “nueva ola” de oposición de base independiente de las POO establecidas. Estos grupos pronto se cansan de las instituciones y canales oficiales, y de los poderosos, que perciben ahora sesgados en su apoyo al status quo. Al mismo tiempo, cada vez se vuelven más descontentos con muchas de las POO estable-

cidas, las cuales son vistas como organizaciones que trabajan en un proceso sin salida junto con los poderosos.

En esta etapa, las pequeñas manifestaciones locales y las campañas de acción no violenta comienzan a dramatizar el problema, colocando un tenue foco público sobre el mismo. Estas manifestaciones servirán como prototipos de la acción directa en la siguiente etapa. Además, los nuevos sitios web, listas de correo y algunos pocos visionarios clave alertan, despiertan, inspiran e incitan a la creciente ola de grupos de oposición local con información, análisis, ideologías, estrategias y tácticas, entrenamientos, redes, esperanzas y una visión de la creciente oposición. También es fundamental que existan redes y grupos claves preexistentes para proporcionar apoyo, recursos, organizadores y estrategias, solidaridad y participantes adicionales para el próximo nuevo movimiento. En el movimiento por los derechos civiles, las iglesias negras y las universidades tuvieron esta función. En el actual movimiento contra la globalización, las organizaciones preexistentes como Ciudadano Público, el Consejo de Canadienses, Intercambio Global, y la Sociedad Ruckus, por nombrar algunas, estaban disponibles y se unieron.

## **Los poderosos**

Aunque irritados, los poderosos permanecen relativamente despreocupados, creyendo que pueden contener la oposición a través de una gestión férrea de las instituciones sociales, políticas, económicas y mediáticas generales. Las políticas oficiales siguen sin ser cuestionadas en la arena pública, y la gran mayoría de los ciudadanos continúan creyendo en ellas, dejando a la política real fuera de la vista de la población general.

## **El público**

El consenso público apoya las políticas y prácticas de los poderosos, mientras el problema permanece fuera de la agenda de la sociedad. Sin embargo, principalmente en el nivel local, existe una creciente conciencia pública sobre el problema, una nueva ola de oposición y un descontento con respecto a los poderosos. En consecuencia, la opinión pública que se opone a las políticas y prácticas actuales de los poderosos aumenta silenciosamente al 30 por ciento.

## **Objetivos**

El propósito de esta etapa es ayudar a crear las condiciones para la fase de despegue del movimiento social. Los objetivos del movimiento son:

- ayudar a crear y reconocer el surgimiento de una variedad de condiciones de maduración que sientan las bases para el despegue del movimiento;
- crear, inspirar y preparar la nueva ola de individuos y grupos al formar nuevas redes, ofreciendo capacitación en liderazgo, y proporcionando experiencia;
- preparar redes y grupos preexistentes que se preocuparán por el tema e involucrarán al próximo movimiento;
- personalizar el problema poniéndole cara a las víctimas de las estadísticas; y
- organizar pequeñas manifestaciones y campañas no violentas que puedan servir como prototipos modelos y campo de entrenamiento para las etapas de despegue.

## **Obstáculos**

Algunos de los principales peligros de esta etapa incluyen:

- desanimarse y perder nuevos activistas, al no haberse reconocido las condiciones de maduración para el nuevo movimiento social; y
- permitir que la burocracia, el legalismo y el poder centralizado de las principales POO aplasten la creatividad, independencia y espontaneidad de los grupos de base.

## **Crisis**

El número de activistas y grupos de base continúa creciendo, y la gente se enoja y frustra cada vez más por el problema que les preocupa y por los principales métodos educativos y parlamentarios que han utilizado para resolverlo. Su malestar y frustración crecen hasta el punto del estallido.

## **Conclusiones**

El escenario está listo para el despegue del nuevo movimiento social. Hay un problema crítico que parece estar empeorando, hay atropellos probados realizados por los poderosos, hay muchas víctimas, el descontento se propaga, hay condiciones de apoyo históricas, redes preexistentes y surge una nueva ola de oposición de base. Sin embargo, nadie —ni el público, los poderosos o incluso la nueva ola de activistas— sospecha que un enorme movimiento social nuevo está a punto de irrumpir en la escena.

---

## CUARTA ETAPA: EL DESPEGUE



*Masa crítica:* es un momento trascendental de exceso de elementos fuertes. Se lleva a cabo actos valerosos no por la fuerza, sino buscando su verdadero significado para culminar la tarea, sin importar lo que suceda. Mantener la alianza con los de abajo. Es como las inundaciones, son solo temporales.

(Del *I Ching*, “El libro de los cambios”)

Los nuevos movimientos sociales sorprenden y asombran a todos cuando salen a la luz pública en las noticias de la televisión y en los titulares de los diarios. De la noche a la mañana, un problema social previamente desconocido se convierte en un problema social del que todos hablan. Comienza con un incidente impactante y muy publicitado, un evento desencadenante, seguido de una campaña de acción no violenta que incluye grandes mítines, marchas y dramáticos actos de desobediencia civil que pronto son replicados en comunidades locales de todo el país o el extranjero.

El evento desencadenante es un incidente que dramáticamente revela un problema social crítico al público general y de una manera viva. Es como la detención de Rosa Parks por negarse a cambiar de asiento a la parte trasera de un autobús en Montgomery, Alabama; como el anuncio de la OTAN del 12 de diciembre de 1979 de que desplegaría los misiles nucleares de crucero Pershing 2 estadounidenses en Europa; o como las manifestaciones en contra de la Organización Mundial de Comercio en noviembre y diciembre de 1999 en Seattle. Los eventos desencadenantes pueden ser accidentes o actos planeados por los poderosos, por individuos, o por el movimiento.

El evento desencadenante por primera vez revela al público en general que existe un grave problema social y que las políticas y prácticas deliberadas de los poderosos causan y perpetúan el problema al vulnerar los valores sociales y la confianza del público. El evento infunde un profundo sentimiento de indignación moral en la mayoría de la ciudadanía. En consecuencia, el público responde con gran pasión, exigiendo una explicación de los poderosos, y está listo para escuchar más información del movimiento. Mucha gente se une a las manifestaciones por primera vez. El evento desencadenante también actúa como la llamada de acción para la nueva ola de grupos de oposición del movimiento que surgieron en todo el país en la etapa previa.

## El movimiento

El nuevo movimiento social despegaba cuando los activistas de la oposición organizaban una campaña de acción no violenta inmediatamente después del evento desencadenante, y las acciones no violentas se repiten por todo el país y probablemente en otros países también. Las acciones no violentas pueden adoptar una variedad de formas, tales como mítines y marchas, boicots, huelgas y sentadas, y a menudo incluyen desobediencia civil en momentos y lugares particulares. Las acciones no violentas mantienen la atención pública sobre el problema y con el tiempo crean tensión social. Este proceso de “política como teatro” crea una crisis pública social que transforma un problema social en un problema público crítico que se coloca en la agenda social de los temas más debatidos.

El éxito del movimiento en esta etapa se ve reforzado por el uso de **campañas de acción de sociodrama**. Aunque simples, estas manifestaciones dramáticas y emocionantes colocan físicamente a los participantes en los engranajes y mecanismos de los medios por los cuales los poderosos ejecutan sus políticas relacionadas con el problema. Las manifestaciones de sociodrama revelan claramente al público cómo los poderosos vulneran los valores y muestran que es el movimiento, y no los poderosos, quienes promueven y representan los valores, principios y tradiciones de la sociedad. Por lo general concluyen en desobediencia civil y son replicadas en distintas comunidades e incluso en otros países, en caso de ser necesario.

Estas son **manifestaciones dilema**, en las cuales el poderoso pierde el apoyo público independientemente de su reacción. Si ignoran a los manifestantes, ya no podrán llevar a cabo sus políticas. Si, por el contrario, los manifestantes son acosados, atacados o detenidos por la policía o el ejército, el tema se mantendrá en el centro de la atención pública y la simpatía hacia los manifestantes se incrementará, mientras el desdén hacia los poderosos se elevará. El número de los manifestantes a menudo aumentará mientras los ciudadanos sean estimulados a la acción.

Por ejemplo, durante las sentadas en los restaurantes de los años sesenta, los negros se sentaron a comer en los mostradores de comida que estaban segregados en todo el sur de los Estados Unidos. Cuando las multitudes blancas los atacaron y la policía los arrestó, el público se molestó y se puso del lado de los manifestantes. Sin embargo, si la policía no hacía nada, los estudiantes tenían que ser atendidos en los mostradores o simplemente se sentarían ahí para

ocupar los asientos. Los dueños de los restaurantes debían elegir si servir a los estudiantes o perder clientes y eventualmente ir a la quiebra.

Esta dinámica a veces se denomina jiu jitsu noviolento, porque la abrumadora fuerza de las sanciones gubernamentales y el poder de la policía se vuelven contra el mismo gobierno. Cuanto mayor sea la fuerza que los poderosos ejerzan sobre el movimiento, mayor será la oposición a la institución poderosa que está iniciando el ataque. Sin embargo, para este trabajo los activistas deben ser totalmente noviolentos.

El nuevo movimiento despegua cuando las campañas de acción noviolenta y sus acciones de sociodrama se repiten en las comunidades del país. Por ejemplo, a la manifestación de Seattle le siguieron manifestaciones en Washington DC, Filadelfia, Los Ángeles y otras ciudades. La ocupación del reactor nuclear de Seabrook generó un apoyo espontáneo y manifestaciones similares en todo EE. UU. en 1977. En cuestión de meses, cientos de nuevos grupos de base en contra de la energía nuclear comenzaron a ocupar sus propias plantas locales de energía nuclear.

El despegue del movimiento es el resultado de miles de personas en todo el país llevando a cabo acciones espontáneas y formando nuevos grupos de protesta (o revitalizando los anteriores). Estos nuevos grupos por lo general adoptan estructuras organizativas flexibles que se basan en la democracia participativa, una estructura formal mínima, toma de decisiones por consenso, y unas condiciones de pertenencia definidas vagamente. Estos grupos juntos conforman una nueva ola de acción noviolenta en el movimiento; una nueva fuerza que no está formalmente conectada ni a las POO establecidas ni a los tradicionales grupos ideológicos disidentes. Debido a que el método predominante utilizado en este momento es la protesta y la resistencia, la etapa de despegue a veces se identifica con el rol del rebelde del activismo.

### ***¿Por qué despegan los movimientos sociales?***

Primero, los movimientos sociales despegan porque en las tres etapas anteriores se crearon las condiciones adecuadas. En segundo lugar, el evento desencadenante y las campañas de acción noviolenta alertan al público de que existe un problema, y el público se indigna ante la contradicción entre los valores y principios preciados y las políticas y comportamiento real de los poderosos. Tercero, un nuevo clima de crisis social y despertar público le da esperanza a muchos activistas ciudadanos latentes y les inspira para la acción. Cuarto, la es-

tandarización de las acciones no violentas les da a los activistas de base un medio eficaz para participar activamente en un problema. Finalmente, mucha gente se une porque les da sentido a sus vidas y una oportunidad de actuar de acuerdo a sus creencias.

Existe el peligro de que las POO impidan el despegue del movimiento en esta etapa. Los grandes presupuestos, el personal profesional, las juntas directivas que incluyen o tienen conexiones directas o indirectas con las principales instituciones o poderosos, y la dependencia de las fundaciones que las financian hacen que casi todas las principales POO sean políticamente cautas y se encuentren en el lado conservador del espectro político de la izquierda. Las necesidades de mantenimiento organizacional pueden, comprensiblemente, tener prioridad sobre las opciones de acción política. En este sentido, las POO son lo opuesto a los rebeldes de la nueva ola con sus grupos informales de bajo presupuesto que organizan acciones no violentas y desobediencia civil luego del evento desencadenante. Las POO de todo el país pueden repartirse el territorio geográfico de la nación, sostener una línea ideológica políticamente correcta, y acusar a cualquier grupo rebelde que surja de ser políticamente incorrecto, lo que puede debilitar su validez.

## **Los poderosos**

Los poderosos están conmocionados, molestos y enojados. El genio ha salido de la botella. Se dan cuenta de que han perdido las tres leyes del control político y social:

- Mantener el problema fuera del conocimiento público y fuera de la agenda de los temas más disputados de la sociedad.
- Mantener a la ciudadanía tan desanimada e impotente que creen que es inútil incitar al activismo social sobre el tema.
- Mantener a los ciudadanos aislados entre sí y buscando beneficios propios en lugar de trabajar por el bien común.

Los poderosos adoptan una línea dura en la defensa de sus políticas y critican al nuevo movimiento, describiéndolo como radical, peligroso, de inspiración comunista, violento, liderado por extranjeros e irresponsable. Un mero puñado de políticos apoya el movimiento, mientras que la mayoría de los principales políticos continúan apoyando las políticas y programas existentes de los poderosos.

## El público

El público está alerta y educado por el movimiento a través de la cobertura en los medios y del contacto cara a cara con la nueva ola del activismo a un nivel de base en todo el país. La extensa cobertura mediática del evento desencadenante y las dramáticas manifestaciones no violentas del movimiento no solo hacen que el público sea consciente del problema social, sino que también transmite la posición del movimiento social por primera vez. Hasta ahora, el público solo había escuchado la línea oficial de los poderosos. Debido a la fuerte contradicción expuesta durante la etapa de despegue, entre las políticas reales de los poderosos y los principios y valores respaldados por la sociedad, la opinión pública aumenta rápidamente al 40 por ciento y luego al 50 por ciento en contra de las políticas reales de los poderosos.

## Objetivos

Algunos de los objetivos específicos de esta etapa son:

- Crear un movimiento social nacional de base;
- Hacer públicas las políticas y prácticas reales de los poderosos e introducir las en la agenda de los temas importantes de la sociedad;
- Crear una plataforma pública desde la cual el movimiento pueda instruir al público en general;
- Crear disonancia pública sobre el tema presentando constantemente a las personas las visiones contradictorias de la realidad: la del movimiento y la de los poderosos;
- Ganarse la simpatía y opiniones de la mayoría del público; y
- Ser reconocidos como oposición legítima

En esta etapa *no* es un objetivo o expectativa que los poderosos cambien de opinión, políticas o comportamiento.

## Obstáculos

Los principales obstáculos del movimiento en esta etapa son:

- Ingenuidad política: esperar que los poderosos se desmoronen debido al tamaño de la oposición;
- Agotamiento, depresión y abandono del movimiento debido a las expectativas poco realistas de que el movimiento social ganaría en esta etapa;

- No ver la etapa de despegue como un éxito monumental en el proceso de ganar; y
- Desarrollar una actitud de soberbia arrogante, absolutismo ideológico, violencia y prepotencia.

## Crisis

La etapa de despegue es normalmente la etapa más corta, por lo general dura entre seis meses y dos años. Después de este periodo dramático y emocionante, un creciente número de activistas se dan cuenta de los límites de la protesta y del rol del rebelde como el modo principal del movimiento. Además, la gran cantidad de ciudadanos que se incorporan al movimiento en el nivel local se involucran en el trabajo de agentes de cambio de la organización local y en la educación pública. Al mismo tiempo, muchos de los activistas rebeldes se desesperan porque sus expectativas de ganar rápidamente a través de acciones directas noviolentas no se han visto cumplidas.

## Conclusión

La etapa de despegue es un momento emocionante, con un evento desencadenante, acciones dramáticas, mucha pasión, un nuevo movimiento social en el centro de la atención pública, una tensión social que crea una crisis en los valores y principios de la sociedad, y un gran despliegue de energía. También es la etapa distintiva del rebelde. Se dan a conocer un problema social previamente no reconocido y las políticas reales de los poderosos, creando un nuevo problema público. En dos años, el movimiento se gana a la opinión pública mayoritaria y avanza a la Sexta etapa. Desafortunadamente, un gran porcentaje de activistas, particularmente muchos rebeldes, no reconocen este proceso como un éxito. En cambio, lo toman como una señal de que el movimiento ha fracasado y que sus propios esfuerzos han sido inútiles. En consecuencia, muchos rebeldes y activistas ingenuos pasan a la Quinta etapa.

---

## QUINTA ETAPA: PERCEPCIÓN DE FRACASO



*Retirada:* Ahora puede estar sufriendo un conflicto interno basado en la mala alineación de sus ideales y la realidad. Es momento de retirarse y observar con perspectiva para poder avanzar más tarde. La venganza y el odio pueden empañar su juicio y evitar el necesario repliegue.

(Del *I Ching*, "El Libro de los Cambios")

La percepción de fracaso ocurre justo cuando el movimiento es escandalosamente exitoso. Al final de la Cuarta etapa, el movimiento en su totalidad ha logrado todos los objetivos de la etapa de despegue y avanzado con éxito a la Sexta etapa: opinión pública mayoritaria, pero algunos activistas del movimiento no comparten este éxito.

## **El movimiento**

Después de un año o dos, las grandes esperanzas de una victoria instantánea en la etapa de despegue del movimiento inevitablemente se convierten en desesperación cuando algunos activistas comienzan a creer que su movimiento está fracasando. No ha logrado sus objetivos y, a su modo de ver, no ha tenido ninguna victoria "real". Llegan a creer que los poderosos son demasiado fuertes y están decididos a no cambiar sus políticas. Además, los poderosos y los medios de comunicación señalan que el movimiento está muerto, es irrelevante o inexistente. Los activistas de la Quinta etapa también creen que el movimiento está muerto debido a que ya no se parece al de la etapa de despegue: la participación en las manifestaciones y las acciones de desobediencia civil han disminuido sustancialmente. Muchos activistas de la Quinta etapa desarrollan actitudes cínicas y algunos recurren al comportamiento destructivo.

Sin embargo, el problema no es que el movimiento no haya logrado sus objetivos, sino que los activistas tenían expectativas poco realistas de que los objetivos a largo plazo podrían desarrollarse en tan poco tiempo. Los desesperados activistas son incapaces de ver el movimiento desde este punto de vista y reconocer el progreso que se ha logrado en el camino del éxito: crear un movimiento social masivo de base, introducir el tema en la agenda de la sociedad y ganarse a la opinión pública mayoritaria.

Irónicamente, la participación en el movimiento tiende a reducir la capacidad de los activistas de identificar los éxitos a corto plazo. A través del movimiento, los activistas aprenden sobre la enormidad del problema, el agonizante sufrimiento de las víctimas y la complicidad de los poderosos en los que antes confiaban. La intensidad de esta experiencia tiende a aumentar la desesperación y la renuencia a aceptar cualquier éxito que no pase por alcanzar los objetivos finales.

Sin embargo, el hecho de que los poderosos no cambien ni de opinión ni de políticas es un mal indicador del progreso del movimiento. Los poderosos serán el último segmento de la sociedad en cambiar su opinión y sus políticas, pero cuanto más tiempo el público vea a los poderosos vulnerando los valores sociales e ignorando a la mayoría de la opinión democrática, más alto será el costo político para los poderosos de continuar con esas políticas.

La imagen que la mayoría de la gente tiene de los movimientos sociales vitales y eficaces es la de la etapa de despegue (grandes manifestaciones, desobediencia civil, gran despliegue en los medios, crisis y un constante teatro político), pero esto siempre tiene una corta duración. Los movimientos que tienen éxito en la etapa de despegue pronto avanzan a una etapa mayoritaria mucho más poderosa, pero más tranquila (como se describe a continuación). Aunque los movimientos en la etapa de mayorías parecen ser más pequeños y menos efectivos a medida que pasan de las acciones masivas de alto perfil a otras menos visibles organizadas a nivel de bases, en realidad experimentan un enorme crecimiento en tamaño y poder. La amplia y aparentemente invisible participación a nivel de base le da al movimiento su poder a nivel nacional e internacional.

En este momento, muchos activistas se cansan o abandonan por el agotamiento causado por el exceso de trabajo y las largas reuniones; demasiadas crisis y conflictos organizativos; acciones militantes prolongadas; violencia en el movimiento; sentimientos de fracaso, desesperanza e impotencia. Además, la mayoría no puede seguir el ritmo y no tienen tiempos de ocio, diversión ni atienden sus problemas personales. Otra razón por la que muchos activistas se deprimen en esta etapa es que no pueden cambiar su visión del proceso de éxito del movimiento desde las protestas y las manifestaciones masivas hasta la conquista del público. Algunos se unieron al movimiento para una solución rápida, asumiendo que era por un corto periodo de crisis, y no están preparados para un involucramiento a largo plazo y con un trabajo pesado necesario para la organización de base.

En consecuencia, a medida que la mayoría de los activistas pasan a la organización de la Sexta etapa, muchos rebeldes creen que el movimiento real está siendo abandonado. En la frustración, algunos adoptan actitudes más agresivas y combativas e incluso comportamientos machistas, incluida la violencia, porque creen que la no violencia no ha producido resultados. Algunos crean grupos disidentes dedicados a acciones de combate, como el Comité de Acción

Directa sobre la planta nuclear de Seabrook en 1979, alegando que la propia organización del movimiento se había vuelto conservadora y opresiva.

Uno de los argumentos erróneos utilizados para apoyar las actividades del rebelde negativo es que debido a que los rebeldes son tan militantes, hacen que el movimiento principal se vea moderado y aceptable para la mayoría de la población. La realidad es más bien la contraria. Las actividades destructivas alejan a otros activistas y al público; invariablemente le hacen más daño al movimiento. Estos métodos también son defendidos por los agitadores que quieren destruir el movimiento o utilizarlo para seguir sus propios propósitos.

Finalmente, muchos activistas no pueden pasar a la Sexta etapa porque no tienen el conocimiento y las habilidades necesarios para comprender, participar en y organizar la etapa de la mayoría. Por ejemplo, los capacitadores en no violencia tradicionalmente desempeñan un liderazgo crítico y un papel de enseñanza con respecto a las acciones de protesta no violentas durante el despegue del movimiento. Desafortunadamente, prácticamente desaparecen en la etapa mayoritaria, porque no tienen ni la comprensión ni las habilidades para capacitar a los activistas sobre cómo participar en las siguientes etapas del éxito del movimiento social.

## **Los poderosos**

Los poderosos tratan de desacreditar al movimiento al condenar públicamente a los rebeldes negativos y las actividades militantes. Podrían alternar la táctica del policía bueno y el policía malo. En algunas ocasiones, la policía puede adherirse a una estrategia no violenta para proyectar una imagen pública de moderación y así ganar aceptación pública. En otras ocasiones, utilizarán la fuerza masiva y excesiva en contra del movimiento, especialmente en contra de los líderes negativos o los líderes clave. Esto provoca más respuestas de los rebeldes negativos y asusta al público en general, que, por temor a las acciones “peligrosas” del movimiento, continúa apoyando a los poderosos.

Por lo general, los medios de comunicación caracterizan al movimiento como el rebelde negativo. Si diez mil personas se encuentran en una manifestación y solo diez rompen las ventanas de una tienda o tiran piedras a la policía, esa violencia en el movimiento será la tapa del diario de mañana o la principal noticia en la televisión. En esta etapa, los agitadores de los poderosos pueden infiltrarse en el movimiento para crear disenso y discordia y poner a la gente en contra del movimiento.

## El público

La población general experimenta disonancia durante la etapa del despegue, sin saber en quién o qué creer. Si bien muchos están de acuerdo con los desafíos del movimiento, también temen ponerse del lado de los disidentes y perder la seguridad de los poderosos y el status quo. En este punto, la ciudadanía general está dividida en partes iguales entre los poderosos y el movimiento.

La violencia del movimiento, la rebeldía y, en los Estados Unidos, lo que pareciera ser actitudes antiestadounidenses tienden a alejar y a asustar a las personas, haciendo que devuelvan su apoyo a los poderosos. Esto hace que muchas personas preocupadas abandonen o no se unan al movimiento. El público no distingue entre los rebeldes negativos y la corriente principal noviolenta del movimiento. Por lo tanto, los poderosos y los medios de comunicación llevan a cabo una estrategia consciente de equiparar a los rebeldes negativos con la corriente principal para desacreditar el movimiento ante los ojos del público y hacer que la ciudadanía vuelva a apoyar al orden existente. Esta es una de las razones por las que el rebelde negativo es tan dañino y se debe marcar distancias con él.

## Objetivos

El objetivo principal del movimiento es ayudar a los activistas atrapados en la Quinta etapa a volver a conectar con su movimiento social y pasar a la Sexta etapa. Los activistas en la Quinta etapa deben:

- Reconocer que el movimiento ha progresado a la Sexta etapa y adoptar un rol que sea adecuado a dicha etapa; y
- Utilizar los marcos del movimiento estratégico de MAP para evaluar el movimiento, reconocer los éxitos y desarrollar estrategias de corto plazo y las tácticas que se ajusten a los objetivos de largo plazo del proceso de éxito normal.

El movimiento en sí debería:

- Crear estructuras organizativas democráticas efectivas y eficientes y procesos de grupos dinámicos;
- Entrenar activistas en el Modelo de los Cuatro Roles para que puedan entender la diferencia entre las formas eficaces e ineficaces de desempeñar los cuatro papeles y respetar a quienes desempeñan los otros roles;

- Adoptar una estricta política de no violencia y luchar contra las tendencias del rebelde negativo que surgen en la Cuarta etapa y florecen en la Quinta; y
- Proporcionar capacitación a los activistas para ayudar a cambiar del modelo controlador de las relaciones a uno más cooperativo.

Con el fin de guiar y entrenar a los activistas a largo plazo, el movimiento debe cambiar su estructura organizativa. Existen tres arquetipos organizacionales: jerárquico, laxo o anárquico, y democrático participativo.

En su afán por dejar de ser jerárquicos y opresivos, los grupos equivocadamente creen que la alternativa es no tener estructuras ni líderes. No tener estructura ni reglas no es democracia, sino desastre, en el cual los más opresivos y controladores dominan el grupo.

Al principio, la estructura anarquista laxa proporciona la libertad para la flexibilidad, creatividad, democracia participativa, independencia y solidaridad necesarias para tomar decisiones rápidas y llevar a cabo acciones radicales no violentas, incluida la desobediencia civil, especialmente para el inicio de la etapa del despegue. Pero después de tres meses se convierte en una carga. A partir de entonces, la estructura organizativa flexible tiende a causar una excesiva ineficiencia, agotamiento en los participantes, y una dominación del grupo por parte de los participantes más dominantes y opresivos. El proceso de toma de decisión se parece más al individualismo acérrimo del libre mercado que al de una ideología con democracia participativa. Las organizaciones democráticas necesitan estructura y reglas, pero unas que promuevan la participación y el liderazgo.

## **Obstáculos**

En la Quinta etapa existen muchos obstáculos para el movimiento, principalmente:

- Las personas no pueden ver que el movimiento está en un proceso de éxito.
- Hay sentimientos de falta de poder, desesperación y agotamiento.
- Las actitudes y acciones del rebelde negativo toman el centro del escenario.
- Hay una tendencia al totalitarismo ideológico, con algunos activistas que sostienen que su visión es la creencia políticamente correcta y que su camino es el único.

- Algunos activistas imponen la “tiranía de la falta de estructura” con su creencia de que la democracia y la libertad no tienen estructuras organizativas ni liderazgo.
- El movimiento fracasa en la transición de una protesta de la Cuarta etapa a un movimiento social de cambio de la Sexta etapa

## **Crisis**

La etapa emerge mientras el movimiento está en la etapa de despegue y continúa durante algunos años en el tiempo en que el resto del movimiento avanza a la etapa de la opinión pública mayoritaria. La percepción de fracaso tiene un apogeo de uno o dos años, durante los cuales atrae mucha atención mediática. Sin embargo, es una etapa corta. Se desvanece rápidamente, ya sea porque sus miembros se agotan o abandonan, o reconocen la inutilidad o lo perjudicial de este enfoque y se unen al movimiento al adoptar las actividades propias de la Sexta etapa.

## **Conclusión**

La crisis de identidad e impotencia es una experiencia personal para muchos activistas que creen erróneamente que su movimiento ha fracasado y no se dan cuenta de que en realidad están en un proceso normal de éxito. Los líderes del movimiento pueden reducir los sentimientos de desesperanza y falta de poder al proporcionar a los activistas un marco estratégico a largo plazo, como el modelo MAP del Modelo de las Ocho Etapas, para ayudarles a darse cuenta de que son poderosos y que su movimiento está ganando y no perdiendo. El movimiento también debe adoptar pautas claras de no violencia total para los participantes, y estas deben ser ampliamente difundidas y aceptadas por todos los involucrados en las actividades patrocinadas por el movimiento. Además, estas políticas no violentas deben aplicarse mediante la organización de capacitación en no violencia para todos los participantes en las manifestaciones y mediante el uso de estructuras y métodos adecuados de “mantenimiento de la paz” en todas las manifestaciones.

Los activistas deben darse cuenta de lo que los poderosos ya saben: que el poder político y social recae en última instancia en las personas, y no en los poderosos. Necesitan reconocer cuándo su movimiento social es poderoso y progresa en el camino normal del éxito. Los rebeldes negativos deben darse cuenta de los efectos dañinos de este papel y adoptar una forma más efectiva de acti-

vismo. Los activistas pueden ayudarse a madurar entre sí formando grupos de apoyo para atender sus necesidades personales, reducir la culpa, divertirse, evitar el aislamiento y comprender y ayudar a desarrollar las estrategias y tácticas del movimiento.

---

## SEXTA ETAPA: LA OPINIÓN PÚBLICA MAYORITARIA



*Cambio:* las fuerzas activadas están en conflicto, dejando el camino abierto al cambio. Se requiere claridad de largo alcance sobre el futuro y gran devoción. La transformación deberá ser gradual, sin violencia, sin comportamientos discordantes y excesivos. Los resultados conducen a una nueva era de progreso pero no son evidentes hasta que el cambio haya ocurrido.

(Del *I Ching*, "El Libro de los Cambios")

En la Sexta etapa, la principal misión del movimiento se transforma de la protesta en una situación de crisis a la creación de un cambio social a través de la lucha de base a largo plazo con los poderosos. El agente de cambio en el movimiento reemplaza al rebelde como el participante activo predominante. El movimiento gana cada vez más el respaldo de una mayor proporción del público, que ahora se opone a las políticas actuales y considera alternativas. La etapa mayoritaria suele ser un largo proceso de erosión de los apoyos sociales, políticos y económicos que permiten a los poderosos llevar a cabo sus políticas. Es un lento proceso de transformación social imperceptible que crea un nuevo clima social y consenso político, invirtiendo aquellos que existieron durante la etapa de los tiempos normales.

### El movimiento

El movimiento necesita emprender una gran estrategia en la Sexta etapa. Demasiado a menudo la estrategia ha consistido en llenar el calendario de eventos con un conglomerado de campañas no relacionadas entre sí, actividades educativas y reacciones a nuevas políticas de los poderosos. Sin embargo, una gran estrategia efectiva en la Sexta etapa también incluye un conjunto de programas estratégicos, nuevos modelos de organización y liderazgo, así como objetivos estratégicos, que llevarán al movimiento a través de doce fases que conducen a la Séptima etapa.

### ***Programa estratégico***

- **Educación y conversión masiva.** El propósito básico del movimiento en esta etapa es el de educar, convertir e involucrar a todos los segmentos de la población. Esto se logra a través de una amplia variedad de medios, incluyendo charlas públicas, mesas informativas en supermercados, panfletos y manifestaciones, todo ello basado en la educación en contacto personal con los ciudadanos por medio de sus pares para mantener la atención pública sobre el problema.
- **Organizaciones de base.** La clave para el éxito de la Sexta etapa es, en última instancia, los esfuerzos de organización cotidianos de los activistas locales, los cuales incluyen una divulgación constante y participación de los ciudadanos locales. Esto solo se puede lograr mediante una variedad de organizaciones locales con relativamente poco personal remunerado pero con un gran número de voluntarios.
- **Redefinir el problema para mostrar cómo afecta a todos los segmentos de la sociedad.** Para ganarse a la gran mayoría de la población, el movimiento debe mostrarle a cada segmento de la sociedad que juntos hacen la mayoría. Deben mostrar a cada uno de estos electores —padres, estudiantes, trabajadores, desocupados, maestros, policías, propietarios, inquilinos, personas en situación de calle, ancianos, mujeres, minorías raciales, etc.— cómo las actuales políticas de los poderosos vulneran sus valores, principios e intereses particulares, y lo que pueden hacer al respecto.
- **Construir un movimiento con una estructura organizativa de base amplia.** La estructura organizativa del movimiento debe ser pluralista, incluyendo en el movimiento a todos los segmentos de la sociedad al involucrar organizaciones, coaliciones y redes en una amplia variedad de formas, a veces solos, otras veces en conjunto, por ejemplo, copatrocinando eventos. El movimiento también necesita incluir a personas y organizaciones que desempeñan efectivamente los cuatro roles del activismo: ciudadano, rebelde, agente de cambio y reformador.
- **Hacer un uso efectivo de las principales instituciones y procesos políticos y sociales.** A medida que el movimiento gana más apoyo, puede utilizar con éxito los canales principales de participación política. Las organizaciones y sus miembros ahora pueden acercarse a los concejos municipales, funcionarios gubernamentales y empresas, así como can-

didatos; asistir a reuniones de comisiones y audiencias; y desarrollar medidas sujetas a votación con mayor efectividad. Si bien el uso de las principales estructuras y procedimientos institucionales sirve para educar al público y construir el movimiento, también puede reportar victorias judiciales, políticas y legislativas reales. Estos éxitos preparan el camino para la victoria definitiva del movimiento durante muchos años. Por ejemplo, las plantas de energía nuclear se han detenido a nivel local y estatal, a pesar de que el gobierno central y toda la industria nuclear mantienen el objetivo de construir más plantas de energía nuclear.

- **Uso selectivo de actividades de acción noviolenta.** Aunque las acciones noviolentas a veces resultan en éxitos inmediatos, su principal propósito es ayudar a lograr los objetivos de la etapa particular del movimiento. Para la Sexta etapa, el movimiento contará con una amplia gama de métodos y programas, pero deberá continuar utilizando acciones noviolentas, mítines, campañas y, ocasionalmente, desobediencia civil cuando sea necesario o útil. Debido a que en esta etapa la gente está involucrada en diversos programas, y muchos ya no ven la necesidad o el propósito de las manifestaciones noviolentas, las cifras de participación en alguna manifestación nacional o local por lo general disminuyen por debajo del tamaño de las grandes manifestaciones durante la época de despegue. Sin embargo, cuando los movimientos se encuentran en su etapa mayoritaria, el número total de personas que participan en las manifestaciones en toda la nación en un año en realidad aumenta, ya que estas acciones están ocurriendo en cientos de comunidades locales en todo el país, en varios temas secundarios diferentes.
- **Programas de participación ciudadana.** El movimiento debe desarrollar programas en los que una gran cantidad de ciudadanos e instituciones lleven a cabo actividades que infrinjan directamente las políticas y programas de los poderosos. Los programas de participación ciudadana difieren de las manifestaciones tradicionales. Pueden proporcionar servicios a las víctimas; desafiar las actuales tradiciones, políticas, leyes y prácticas; promover los principios y valores que se encuentran en el corazón de la cuestión; y modelar una alternativa o llevar a cabo las alternativas pretendidas. Esto empodera a los ciudadanos y dinami-

za el movimiento, ya que las personas pueden tomar medidas éticas sobre el tema sin tener que esperar a que el gobierno o las corporaciones cambien sus leyes y políticas.

El ejemplo clásico de participación ciudadana fue el programa de Gandhi para que los habitantes de la India sacaran su propia sal del mar o hilaran sus propios hilos para hacer sus ropas cuando los británicos prohibieron la fabricación nacional de sal y ropa. El Movimiento Santuario en los Estados Unidos en los ochenta es otro ejemplo. Con gran riesgo para ellos mismos, cientos de individuos, grupos, iglesias y pueblos locales en todo el país llevaron a cabo acciones de desobediencia civil para proporcionar un lugar seguro a los refugiados políticos de Centroamérica en un momento en que el gobierno de los Estados Unidos los estaba rastreando, arrestando y deportando. Estos programas de participación ciudadana educan y convierten al público, demuestran los valores y políticas alternativas, muestran públicamente el alcance de la oposición popular, debilitan la autoridad de los poderosos para llevar a cabo sus objetivos políticos, y construyen un cambio desde las bases hacia arriba.

- **Responder a los “eventos redesencadenantes”.** *Los eventos redesencadenantes* son eventos desencadenantes que ocurren en la Sexta, Séptima u Octava etapa. Dos ejemplos de este tipo son los accidentes de la planta de energía nuclear de la isla Three Miles en 1979 y Chernóbil en 1986, los cuales ocurrieron dos y nueve años, respectivamente, después de la ocupación del reactor nuclear de 1977 en Seabrook y que fue el despegue del movimiento contra la energía nuclear. Los eventos redesencadenantes desatan una repetición de la etapa de despegue. El incidente crea una crisis pública que devuelve el problema a los titulares y a la atención pública. Los activistas rápidamente organizan mítines y manifestaciones masivas, se producen nuevos niveles de educación pública y conversión, y hay una creciente presión sobre los poderosos para llevar a cabo acciones correctivas. Esta repetición de la Cuarta etapa puede durar semanas o meses; después el movimiento vuelve a establecerse en la Sexta etapa en un nivel más alto de apoyo público y mayor determinación.

### ***Modelos de organización y liderazgo***

A medida que el movimiento avanza desde el despegue hacia la opinión pública mayoritaria, los estilos de organización y liderazgo deben transformarse para

seguir un modelo democrático participativo. Esta disposición organizativa maximiza las ventajas y minimiza las desventajas de los modelos opresivos jerárquicos y anarquistas espontáneos. Las organizaciones democráticas participativas necesitan más estructuras y métodos efectivos de proceso que los modelos tradicionales para ser eficientes, flexibles y duraderos.

De manera similar, la Sexta etapa es un periodo crítico para el personal y los programas de las organizaciones nacionales, regionales y locales que han sido creadas por el nuevo movimiento para coordinar y consolidar los esfuerzos de los numerosos grupos locales. El peligro radica en que se conviertan en las POO tradicionales que ponen a sus egos, carreras y mantenimiento organizativo por encima de las necesidades del movimiento. Si el personal de la organización se comporta como si fuera el movimiento, las bases se secan y el movimiento pierde poder. Por lo tanto, el principal objetivo de las POO del movimiento debe ser servir, nutrir y empoderar a las bases, y promover la democracia participativa en su propia organización y en el movimiento en general.

### ***Objetivos estratégicos***

Para alcanzar la Sexta etapa de forma efectiva, los activistas deben conocer los objetivos estratégicos para esta fase del movimiento. Si no hay un conjunto viable de objetivos estratégicos, los activistas no podrán ver la relación entre sus actividades cotidianas y el proceso para lograr el objetivo final del movimiento. Cada movimiento tendrá objetivos específicos, sin embargo, las siguientes son estrategias comunes para la mayoría de los movimientos.

- **Mantener el tema en el centro de la atención pública y en la agenda de la sociedad a lo largo del tiempo.** Un objetivo fundamental para el movimiento es mantener las políticas de los poderosos y las condiciones sociales resultantes que vulneran los principios, valores, intereses y creencias de la gran mayoría de la población en el centro de la atención pública. Con el tiempo, esto ayuda a construir las condiciones sociales y políticas para el cambio, ya que el decir la verdad una y otra vez servirá para destruir los engaños sociales. Por ejemplo, durante más de diez años, el movimiento contra la guerra de Vietnam expuso al público estadounidense a la visión de que Estados Unidos no estaba luchando por la democracia y la libertad para el pueblo vietnamita, sino que realmente estaba luchando contra el pueblo al apoyar a una dictadura militar opresiva. Al principio, este punto de vista fue ridiculizado por

ser sostenido únicamente por la izquierda radical, pero con el tiempo se convirtió en la opinión de la mayoría.

- **Recordar que el principal destinatario del mensaje del movimiento es la ciudadanía, no los poderosos.** El objetivo principal del movimiento no es cambiar la mente de los poderosos, sino convencer e involucrar a la ciudadanía en general. Los poderosos responden a las demandas de un público educado, molesto, despierto y activo, no a los activistas sociales, sin importar la razón que tengan estos.
- **Identificar cada una de las demandas clave del movimiento y sus respectivos movimientos secundarios y desarrollar tácticas separadas para cada uno de ellos.** Los movimientos sociales generalmente tienen un objetivo final amplio, como lograr la atención médica universal, o ganar derechos civiles y humanos para las mujeres, los afroamericanos, los discapacitados, los homosexuales o los niños. A estos movimientos les tomará años o décadas el alcanzar sus objetivos finales. El proceso de éxito implica la identificación y logro de los objetivos secundarios en el camino, como ganar el derecho a votar, comer en restaurantes, viajar en autobuses y recibir educación equitativa. Cada uno de estos objetivos secundarios tiene su propio movimiento secundario, el cual tiene su propia etapa en el MAP. Cuando un nuevo movimiento social progresa a la Sexta etapa, surgen muchos nuevos objetivos secundarios, cada uno con su movimiento secundario.
- **Guiar el movimiento a través de la dinámica del conflicto con los poderosos.** Llevar a cabo un movimiento social es similar a jugar al ajedrez. Los activistas y poderosos se involucran constantemente en las tácticas de movimientos y contramovimientos como parte de una estrategia amplia de ganarse al público y crear condiciones que apuntalen su propia posición. El movimiento trata de construir las condiciones morales y políticas que mermarán el apoyo público que permite que los poderosos continúen con sus políticas. Por otro lado, los poderosos siguen cambiando sus políticas para mantener el status quo. El objetivo del movimiento es seguir debilitando la posición de los poderosos y elevar el costo social, político y económico que deberán pagar los poderosos para continuar con esas políticas.
- **Promover alternativas que vayan más allá de las meras reformas e incluyan un cambio de paradigma.** El movimiento no solo debe protestar

por las políticas actuales, sino que también debe proponer alternativas específicas. En el proceso de lucha, los activistas aprenden que el problema es mucho más grande de lo que imaginaron. Se dan cuenta de que sus preocupaciones iniciales eran simplemente síntomas de problemas estructurales mucho más grandes y profundos. En consecuencia, el movimiento sigue haciendo demandas más amplias. En última instancia, esto incluye la necesidad de defender una nueva cosmovisión y paradigma. Por ejemplo, cuando el movimiento de mujeres fue consciente de cuántas mujeres sufrían abusos en el ámbito familiar, se hizo evidente que las creencias de la sociedad sobre las relaciones íntimas debían cambiar tanto como los limitados roles sociales para las mujeres.

### ***Las doce fases de la Sexta etapa***

La Sexta etapa es por lo general un momento difícil para los activistas. La emoción, las grandes esperanzas, las grandes manifestaciones, las acciones noviolentas y la cobertura mediática de la etapa de despegue han disminuido. Los poderosos, los expertos e incluso muchos activistas afirman que el movimiento ha muerto. El vibrante rebelde y los esfuerzos de la protesta han sido reemplazados por un gran número de organizaciones aisladas y de eventos que muchos creen no llevan a ningún lugar. Los problemas sociales y las políticas de los poderosos continúan, o incluso han empeorado. En consecuencia, esto puede ser un tiempo desalentador, a pesar del enjambre de actividades y el calendario repleto de eventos.

La realidad de un movimiento exitoso en la Sexta etapa es muy distinta de la percepción común. En la etapa de la opinión pública mayoritaria, los movimientos sociales exitosos progresan a través de una serie de doce fases de desarrollo en las que el movimiento lentamente, y de manera casi imperceptible, crea las condiciones sociales que eventualmente conducirán al éxito en la Séptima etapa. Ese éxito se alcanza primero en algunos de los objetivos secundarios esenciales y sus movimientos secundarios, y al final, se alcanza el objetivo principal de todo el movimiento. Conocer las fases en este proceso puede ayudar a los activistas a tener más esperanza, poder, felicidad, y a ser capaces de crear deliberadamente estrategias y tácticas que conducirán con éxito al movimiento a través de la Sexta etapa.

1. **El tema se introduce en la agenda social de la sociedad, y se mantiene ahí.** La clave para la democratización de un tema y la efectividad de un movimiento social es situar el problema en la agenda social y política, y mantenerlo ahí por un largo periodo de tiempo. Poner un problema en el centro de la atención pública de la sociedad y en la agenda social aparentemente supone para el movimiento el 75 % del camino hacia el éxito.<sup>3</sup> Con el problema en el centro de la atención pública, el tiempo está del lado del movimiento, ya que las personas están siendo alertadas, instruidas e involucradas en el tema. Estos son elementos fundamentales de la estrategia de democratización del movimiento para resolver el problema social.

Por otro lado, la primera línea de defensa de los poderosos para sus políticas y el status quo es antidemocrática. Su objetivo es mantener el tema fuera de la atención pública y de las agendas social y política. Saben que su posición tiende a deteriorarse bajo el escrutinio a largo plazo. Los poderosos son más eficaces cuando los temas están fuera del alcance del público.

2. **El movimiento se gana a la opinión pública mayoritaria en contra de las políticas actuales de los poderosos.** Los sondeos de la opinión pública muestran que la mayoría se opone a las condiciones actuales y a las políticas de los poderosos en el problema básico. Sin embargo, es importante reconocer que si bien la mayoría de la gente puede oponerse a las condiciones y políticas actuales, es posible que aún no estén listas para las nuevas políticas y programas defendidos por el movimiento. De hecho, pueden estar de acuerdo con la oposición del movimiento a una política, pero pueden seguir apoyando otras políticas a las que el movimiento se opone. Y es posible que aún no apoyen la alternativa defendida por el movimiento. Por ejemplo, las personas podrían oponerse a una invasión de los EE. UU. a Nicaragua, pero aún están a favor del plan de ayuda estadounidense a los “luchadores por la libertad” de la Contra, quienes están tratando de derrocar al gobierno democráticamente elegido de los sandinistas.

---

<sup>3</sup> Roger W. Cobb and Charles D. Elder, *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1972).

3. **Los poderosos cambian su estrategia.** A medida que las viejas políticas se van desacreditando y reciben una oposición mayoritaria, los poderosos adoptan nuevas políticas, pero mantienen los mismos propósitos y objetivos. Por ejemplo, cuando la mayoría pública se opuso a la guerra de Vietnam, el gobierno de los Estados Unidos trajo de vuelta a las tropas estadounidenses, pero incrementó el bombardeo y el apoyo a la guerra en Vietnam del Sur.
4. **El movimiento contrarresta cada nueva estrategia de los poderosos.** El movimiento debe construir una opinión pública mayoritaria en oposición a cada nueva estrategia del poder. Este proceso de contrarrestar cada nueva estrategia de los poderosos continúa por muchos años. En algún momento dado, los poderosos tendrán una serie de diferentes estrategias y programas que son rechazados por el movimiento en su totalidad, por lo que el movimiento tiene objetivos secundarios, y cada uno con su propio movimiento secundario para oponerse a las políticas estratégicas clave de los poderosos.
5. **Muchas de las nuevas estrategias de los poderosos son más difíciles de lograr para ellos, lo que debilita su capacidad de continuar sus políticas a largo plazo.** A medida que el movimiento y la opinión pública se oponen a las viejas estrategias, los poderosos se ven obligados a adoptar nuevas estrategias de alto riesgo y provisionales que generalmente debilitan su posición y son más difíciles de mantener a largo plazo. Esto se debe a que la mayoría de las estrategias y políticas de los poderosos son vulneraciones más obvias de los valores y sensibilidades del público y son más fácilmente expuestas por el movimiento.

Por ejemplo, el gobierno de Ronald Reagan no pudo adoptar el método tradicional de intervención militar directa de los EE. UU. para derrocar al gobierno de Nicaragua en los años ochenta y se vio obligado a adoptar la nueva estrategia de desarrollar a los Contras como una fuerza títere para derrocar a los sandinistas, que además de ser extremadamente costoso y mortal, también fue más difícil de llevar a cabo.
6. **Creación de campañas estratégicas.** El movimiento necesita identificar los apoyos críticos de los que dependen los poderosos para llevar a cabo sus políticas y luego diseñar campañas relativas de acción social que reduzcan o eliminen ese apoyo. Por ejemplo, el objetivo de los poderosos de construir mil plantas de energía nuclear dependía de un aumen-

to continuo en el consumo eléctrico, el apoyo ciudadano a la energía nuclear, subsidios y protecciones gubernamentales ingentes, y cientos de miles de millones de dólares para construir los reactores. El movimiento contra la energía nuclear estratégicamente lanzó programas para oponerse a cada uno de estos.

7. **Ampliar el tema y los objetivos.** Los movimientos empiezan con un problema específico que las personas consideran particularmente ofensivo para su sensibilidad y que les motiva a comenzar a actuar en contra de él. Sin embargo, a medida que los activistas se involucran en el problema, toman consciencia de muchos otros, algunos incluso más grandes y más devastadores que el primero. Por ejemplo, el movimiento para detener una inminente invasión estadounidense a Nicaragua rápidamente expandió su objetivo de oponerse a todas las formas de intervención estadounidense, no solo en Nicaragua, sino en toda Centroamérica.

Sin embargo, para muchos activistas, la expansión de los problemas puede ser desalentadora y deprimente. En vez de resolver un problema serio, la actividad del movimiento los ha llevado a darse cuenta de que las condiciones son incluso peores de lo que habían entendido por primera vez, y que el gobierno y las corporaciones están detrás de él. De alguna manera, los activistas pueden aliviar estos sentimientos al darse cuenta de que la expansión del problema es normal cuando sus movimientos progresan satisfactoriamente a través del camino habitual del éxito de la Sexta etapa.

8. **Generar una sólida opinión pública contra las políticas actuales de los poderosos.** Después de años de educación, debate y confrontación con las nuevas y falsas estrategias y trucos de relaciones públicas de los poderosos, tanto los activistas como la ciudadanía en general desarrollan una oposición más sólida, profunda y más informada a las políticas de los poderosos.
9. **Promover soluciones y un cambio de paradigma.** Existe una ventaja de que el movimiento no gane demasiado pronto luego de la etapa de despegue. Muchos activistas no han considerado lo suficiente nada que vaya más allá de sus objeciones morales y éticas a las políticas actuales. No han examinado de cerca las alternativas y sus implicaciones. En muchos de los temas, los activistas pueden tardar varios años en involu-

crarse para adquirir una educación completa y aclarar las alternativas. Por lo tanto, no lograr los objetivos del movimiento desde el principio le da a los activistas y a la sociedad en general el tiempo necesario para analizar el problema, rechazar la serie de alternativas inaceptables que los poderosos proponen, y generar las alternativas apropiadas.

El movimiento no solo necesita promover las reformas para corregir los síntomas de los problemas sociales, sino que también debe promover un cambio de paradigma, un cambio en la visión más amplia del mundo que causa y mantiene el problema. Por ejemplo, no es suficiente oponerse al desarrollo de la energía nuclear en los EE. UU., los activistas deberán también argumentar que, en lugar de promover el uso máximo de la energía derivada de los combustibles fósiles, la política energética de la nación debe abogar por reducir el uso de la energía de combustibles fósiles a través de la conservación, la eficiencia y las alternativas solares.

10. **Ganarse a la mayoría de la opinión pública sobre las alternativas propuestas del movimiento.** Después de que el movimiento convence a la mayoría del público de que hay un problema social serio y de que las políticas de los poderosos están mal, también debe convencer al público para apoyar las soluciones apropiadas. Esto requiere otro esfuerzo público masivo de educación, utilizando cualquier medio posible, incluyendo reuniones, campañas de petición, panfletos, mesas en distritos comerciales, y el convencimiento de personas y organizaciones clave para que se unan públicamente al movimiento.
11. **Introducir el tema en las agendas políticas y legales.** Ahora que hay una sólida opinión pública mayoritaria que se opone a las políticas de los poderosos y se muestra a favor de las alternativas positivas, el movimiento puede utilizar eficazmente las principales estructuras políticas y legales y sus instrumentos para desafiar al status quo con un éxito creciente. El movimiento puede cabildar de forma exitosa a políticos y partidos políticos, promover o desafiar a los candidatos existentes, presentar los suyos propios, promover referendos, promover grandes campañas de petición, o presentar demandas judiciales.
12. **Los poderosos hacen cambios drásticos en sus posiciones.** Se retractan de posiciones y políticas anteriores, proponen nuevas políticas “oficiales” y satanizan al movimiento y a sus soluciones propuestas. Por

ejemplo, los poderosos primero afirmaron que la energía nuclear era segura y muy barata, pero después de que la mayoría de las personas la conociera y se opusiera a ella, los poderosos estuvieron de acuerdo en que tenía problemas de seguridad y era costosa. Pero sin la energía nuclear, dijeron, habría apagones y la economía fracasaría y los Estados Unidos perderían su estatus de superpotencia.

## Los poderosos

Cuando el movimiento social entra en la etapa de la mayoría, los poderosos se preocupan seriamente y se involucran en una estrategia de *manejo de crisis* prolongada para promover sus propias políticas y programas mientras al mismo tiempo se enfrentan a los integrantes del movimiento. Como siempre, su objetivo final son los corazones y mentes de la ciudadanía en general.

Los poderosos usan una amplia gama de estrategias. Las siguientes son algunas de las más comunes:

- Defienden firmemente sus políticas existentes, tal vez utilizando una nueva retórica para justificar sus mitos sociales y programas oficiales.
- Se involucran en un proceso dinámico similar al de un juego de ajedrez con el movimiento. Cada lado hace movimientos y contraataques mientras compiten para convencer al público de que tienen la razón.
- Cada vez más, el gobierno y los poderosos corporativos contratan agencias de relaciones públicas, particularmente aquellas que se especializan en el nuevo campo de la “administración de problemas”, utilizando vastas cantidades de dinero para orquestar campañas de relaciones públicas que van más allá de las organizadas por los antiguos voceros.
- A mitad de la Sexta etapa, los poderosos a menudo cooptan muchas de las metas, ideas o retórica del movimiento. Es decir, adoptan las palabras y los conceptos, como “sustentabilidad”, “verde”, o “alimentos orgánicos”, pero solo para confundir al público y reducir la eficacia del movimiento en el uso de los términos.
- Después intentan cooptar grupos del movimiento que son o bien rebeldes negativos de la extrema izquierda o reformadores más conservadores en el ala derecha del espectro político, usualmente proporcionándoles fondos. Además, los poderosos crean nuevas organizaciones falsas que se oponen o apoyan la causa; estas se denominan “coalicio-

nes artificiales” ya que se pueden desplegar de forma espontánea para causar un impacto inmediato en algún tema y después volverse a guardar cuando no son necesarias.

- Por lo general, los poderosos contratan a expertos científicos, académicos, políticos u otros expertos profesionales en el tema para proclamar que las políticas y puntos de vista de los poderosos son coincidentes con las opiniones del campo profesional. Por ejemplo, hay muchos expertos contratados que proclamarán que la globalización corporativa es la forma más segura de lograr la paz y prosperidad.
- La industria y los gobiernos dejan de financiar los experimentos que debilitan sus políticas, mientras aportan una enorme cantidad de fondos para los experimentos científicos y las comisiones de investigación de los expertos que apoyan sus puntos de vista, como los que concluyen que no se ha demostrado que el tabaco cause cáncer de pulmón, los que dicen que no hay pruebas del calentamiento global, o que los celulares son completamente seguros.
- En las últimas fases de la Sexta etapa, los poderosos también comienzan a participar en el proceso de negociación con el movimiento y otros grupos afectados. Esto es principalmente para mostrar, confundir, desactivar, dividir y cooptar a la posición. Ninguna negociación seria sucederá hasta la Séptima etapa.
- En este momento, los poderosos a menudo incrementan sus estrategias de contraofensiva en forma de medios de vigilancia, recopilación de inteligencia y el uso de agitadores para reunir información, desacreditar al movimiento, provocar disputas internas, o para controlar y dirigir al movimiento.

A pesar de que su posición sobre el tema se deteriora, los poderosos continúan anunciando que sus políticas son correctas y que están ganando. Por ejemplo, a lo largo de la guerra de Vietnam, el gobierno de EE. UU. siguió afirmando que “veía la luz al final del túnel” y lo único que necesitaba era más tiempo o más dinero. Y repitió la afirmación de que estaba ganando hasta que perdió la guerra.

Finalmente, cuando los poderosos se dan cuenta de que deben cambiar sus políticas o corren el riesgo de perder el cargo, su estatus o su ventaja política, económica o social, las divisiones comienzan a aparecer dentro de la estructura de poder y, con el tiempo, la presión de la oposición crea un nuevo con-

senso social y político. Muchas de las principales élites políticas, económicas y sociales se ven obligadas a cambiar de posicionamiento. Al final de la Sexta etapa, algunos incluso se oponen a las políticas de los poderes centrales para proteger sus propios intereses. Después de ello, el tema se vuelve muy disputado dentro de los órganos legislativos, el ejecutivo, los tribunales y todos los sectores de la sociedad: el escenario está listo para la Séptima etapa.

## **El público**

La opinión pública que se opone a las políticas de los poderosos puede crecer hasta alcanzar el 60 por ciento en tan solo unos pocos años, y luego, en algunos temas particulares, puede subir hasta alcanzar una gran mayoría del 70 o 75 por ciento en varios años. Sin embargo, la población está dividida en el deseo de cambiar el status quo. La mitad del público teme a las alternativas más que a las condiciones y políticas actuales. Para alcanzar el éxito, el público aún necesita convertirse para apoyar las alternativas. Por ejemplo, a principios de los años setenta, el 80 por ciento de los estadounidenses pedía el fin de la guerra de Vietnam, pero no había consenso sobre la alternativa por el temor creado por el gobierno de que la pérdida de Vietnam daría como resultado que el comunismo se apoderaría de todo el sudeste asiático (algo que no sucedió).

## **Objetivos**

Si bien los movimientos deben organizarse a nivel local y nacional, y cada vez más internacionalmente, en última instancia solo serán tan poderosos como lo sea su base. Todo lo que pueden hacer las oficinas en Washington DC de un movimiento nacional es “sacar provecho” de los beneficios sociales y políticos creados a nivel comunitario en todo el país. Por lo tanto, el objetivo principal del movimiento es el de fomentar, apoyar y empoderar el activismo de base. El movimiento necesita:

- mantener el problema y los atropellos de los poderosos a los principios y valores de la sociedad en el centro de la atención pública y en la agenda social y política de la sociedad;
- cambiar el enfoque principal del movimiento del rebelde y la protesta al agente de cambio y la organización de base para un cambio social positivo en el tema.
- adoptar modelos de organización democrática participativa y modelos de liderazgo;

- entrenar a los activistas en los métodos MAP, especialmente sobre cómo conducir la Sexta etapa;
- crear campañas estratégicas; y
- seguir conquistando una mayoría cada vez mayor de la opinión pública y aumentando el posicionamiento en contra de las actuales políticas de los poderosos y a favor de las alternativas, incluyendo el cambio de paradigma.

## **Obstáculos**

Incluso en el punto cumbre de la Sexta etapa, los poderosos y los medios de comunicación no solo declararán que el movimiento ha fracasado, sino que también se negarán a reconocer que se ha creado un movimiento nuevo, masivo y popular. Las grandes manifestaciones y la oposición pública son desestimadas como “vagas reminiscencias de los sesenta”, en lugar de ser reconocidas como movimientos sociales modernos que son al menos tan grandes y relevantes como aquellos de hace 35 años. Y cuando los movimientos tienen éxito, se les niega crédito. Por ejemplo, se nos dice que en los últimos 25 años no se ordenó construir nuevas plantas de energía nuclear debido a los altos costos, los altos tipos de interés de los préstamos y la inflación, en lugar de decir la verdad: que fueron detenidos por la tremenda oposición política y pública creada por el poder popular. Los obstáculos son numerosos:

- Los activistas se quedan estancados en la etapa de protesta, abrazan la violencia, la rebeldía y el radicalismo machista.
- Los activistas creen que el movimiento está perdiendo y los esfuerzos locales son inútiles, cuando en realidad están recorriendo el camino normal del éxito.
- Las POO nacionales, regionales y locales, y su personal jerárquico, actúan como si fueran la totalidad del movimiento, elaborando programas y tomando decisiones unilaterales en nombre del movimiento y, por lo tanto, privando de derechos a los activistas de base.
- El movimiento es cooptado por los poderosos, ya sea a través de la colusión o el pacto con activistas reformadores que debilitan los logros de los objetivos clave del movimiento.

## Crisis

Hay un apoyo público abrumador para cambiar las políticas de los poderosos y muchos de ellos comienzan a unirse a las llamadas de cambio.

## Conclusiones

Durante muchos años, incluso décadas, la opinión pública en contra de las políticas de los poderosos crece hasta convertirse en una mayoría abrumadora, a veces incluso de hasta un 80 por ciento, como en el caso de la oposición a la guerra de Vietnam. Finalmente, casi todos los sectores de la sociedad, incluyendo la mayoría de los políticos, quieren acabar con el problema y cambiar las políticas vigentes. Pero, extrañamente, nada parece cambiar. Con el tiempo, sin embargo, el peso de la masiva oposición pública, junto con la desertión de muchas élites, da sus frutos. El precio político que los poderosos tienen que pagar para mantener sus políticas supera los beneficios y las políticas vigentes se hacen insostenibles.

## SÉPTIMA ETAPA: ÉXITO



*Resolución:* La victoria parece haberse alcanzado. Todo parece fácil. Sin embargo, justo ahí radica el peligro. Si no estamos en guardia, el mal logrará escapar y se desarrollarán nuevas desgracias. No se puede luchar por la justicia con motivos corruptos, intereses egoístas o engaños.

(Del *I Ching*, "El Libro de los Cambios")

La Séptima etapa comienza cuando el movimiento, luego de un largo y profundo proceso de crecimiento, alcanza una nueva meseta en la que la conciencia de la sociedad cambia la marea del poder en contra de los poderosos, lanzando un proceso final que eventualmente conducirá al movimiento a lograr su objetivo. Este proceso final por lo general toma una de tres formas: enfrentamiento dramático, enfrentamiento silencioso o desgaste.

El **enfrentamiento dramático** se asemeja a la etapa de despegue. Un evento repentino vuelve a desencadenar un gran movimiento de oposición popular y una crisis social. Pero esta vez, la abrumadora fuerza coercitiva del público y del movimiento logra forzar los cambios en las políticas o el liderazgo de los poderosos, o ambos. Por ejemplo, esto ocurrió en el movimiento por los de-

rechos de votación de los negros en Alabama, cuando la marcha de Selma a Montgomery de 1965 fue brutalmente atacada por la policía, provocando la indignación mundial. El Presidente Johnson y el Congreso se vieron forzados a aprobar la Ley de Derechos de Votación unos meses después, a pesar de su anterior rechazo a la ley en una sesión del Congreso. El enfrentamiento dramático es la única forma final del proceso en la que los activistas consideran que han desempeñado un rol clave en alcanzar el objetivo del movimiento.

El **enfrentamiento silencioso** sucede cuando los poderosos se dan cuenta de que no pueden continuar con las políticas actuales y lanzan un proceso final en el que llevan a cabo un “repliegue victorioso”. En lugar de admitir la derrota y alabar al movimiento por sus puntos de vista correctos y su postura ejemplar, los poderosos adoptan y llevan a cabo muchos de los objetivos y políticas que fueron exigidos por el movimiento. Los poderosos reclaman el crédito por la victoria, a pesar que se han visto obligados a revertir sus duras políticas previamente mantenidas. Los principales medios de comunicación cumplen la misión de informar de ello como un éxito para los poderosos.

El **desgaste** es cuando se logra el éxito de forma lenta, silenciosa y aparentemente invisible en un proceso a largo plazo, que podría llevar décadas. La maquinaria social y política evoluciona lentamente a nuevas políticas y condiciones, como la reducción de la energía nuclear en los Estados Unidos. Durante los últimos 28 años no ha habido nuevas órdenes de construir plantas de energía nuclear, mientras que durante este tiempo, 160 pedidos de construcción previos han sido cancelados. Por lo general, durante el proceso final de desgaste los activistas suelen tener incluso más dificultades para reconocer que están en un proceso prologado de éxito final, tal vez porque no es una victoria clara y reconocida y porque los poderosos no se han rendido del todo, como en el caso de la energía nuclear.

En las tres formas, incluso cuando el proceso final comienza, el éxito final del movimiento no está garantizado. Hasta que el cambio se lleva a cabo efectivamente, el proceso puede detenerse o revertirse. La Séptima etapa implica una lucha continua, pero una en la que los poderosos están a la ofensiva hasta que finalmente se logra el objetivo específico del movimiento.

## **El movimiento**

El espacio del activismo social se expande espectacularmente más allá de los rebeldes y los activistas sociales tradicionales para incluir a una mayoría de la

población normalmente inactiva, además de incluir también a muchos grupos e instituciones políticas, sociales y económicas. Segmentos enteros de la sociedad se involucran en una amplia gama de actividades sociales que mantienen el foco de atención de la sociedad en el tema, revelando los atropellos éticos de las políticas actuales de los poderosos y produciendo verdaderas sanciones políticas y económicas para ellos. Los políticos se enfrentan a votantes hostiles y la comunidad empresarial puede sufrir pérdidas de ventas y ganancias a través de boicots, sanciones y perturbación del mercado. A veces ocurre una insurrección general que aísla a los poderes centrales y su apoyo es cada vez menor. Esto es lo que le sucedió al régimen blanco sudafricano del apartheid en los años ochenta y que finalmente provocó su caída.

En la Séptima etapa, el movimiento utiliza los cuatro roles del activismo social, desarrolla una oposición de base amplia, se enfrenta a una serie de afirmaciones falsas de los poderosos de que han cambiado su actitud, lleva a cabo más acciones no violentas cuando es necesario, y promueve alternativas, incluyendo un cambio de paradigma. Los esfuerzos de los participantes en el movimiento social durante esta etapa varían de acuerdo a la forma del proceso final. En un enfrentamiento dramático, el movimiento puede asemejarse a la etapa del despegue, en la que desempeña un papel públicamente claro que incluye manifestaciones masivas en tiempos de crisis. El éxito se logra en un tiempo relativamente corto. El derrocamiento del Presidente Milosevic en Serbia en octubre del 2000, o la aprobación de la Ley de Derechos Electorales de 1965 cinco meses después de la campaña no violenta por los derechos civiles en Selma, son ejemplos de dichos éxitos casi inmediatos. En un enfrentamiento silencioso, los activistas tienen que trabajar para reconocer la victoria y su propio papel en ella. En el proceso de desgaste, el logro del objetivo a veces no se reconoce como un éxito. A lo largo de un periodo de tiempo prolongado, el papel del movimiento es mucho menos visible, y gran parte del esfuerzo se lleva a cabo de forma silenciosa a través del trabajo discreto de las instituciones principales y las POO.

## **Los poderosos**

La viabilidad de la gestión de los poderes centrales sobre el tema se erosiona económica, social y políticamente. Finalmente, muchos poderosos concluyen que es mucho más costoso para ellos el continuar apoyando el status quo que promover una alternativa. Los poderes centrales están cada vez más aislados a

medida que continúan llevando a cabo sus políticas y programas relacionados con el tema, y finalmente son derrotados. A medida que su posición se deteriora, los poderes centrales a menudo son obligados a cometer errores fatales, como cuando el Presidente Richard Nixon ordenó los allanamientos de Watergate y otros “trucos sucios” en contra del movimiento contra la guerra y el Partido Demócrata. El gobernador de Mississippi, Ross Barnett, fue obligado a cometer un error fatal cuando se paró en la entrada de la Universidad de Mississippi para evitar que el primer estudiante negro se inscribiera, provocando una revuelta y la intervención federal.

Además, los poderosos se encuentran cada vez más impedidos de hacer lo necesario para continuar llevando a cabo sus políticas. Se ven obligados a recurrir a acciones políticas, económicas y militares extremas, lo cual estimula una mayor oposición pública. Por ejemplo, cuando al Pentágono se le impidió implementar programas que pensaba que eran necesarios para ganar la guerra de Vietnam, como mantener la intervención de un gran número de fuerzas estadounidenses terrestres, incrementó los bombardeos. Las sanciones económicas, sociales y políticas para estos actos agravados erosionan aún más la base de apoyo que los poderosos necesitan si quieren continuar con sus políticas o permanecer en el cargo.

Los poderes centrales tienen tres diferentes estrategias para el proceso final, de acuerdo con el tipo de final.

En un enfrentamiento dramático, los poderosos pueden mantener una especie de “batalla final”, resistiendo hasta que sus políticas sean derrotadas, ya sea en el principal proceso político o por medios extraparlamentarios. Un ejemplo es la escalada continua del Presidente Johnson en la guerra de Vietnam hasta que se vio obligado a renunciar a presentarse para un segundo mandato en 1968.

Una retirada victoriosa en un enfrentamiento silencioso se produce cuando los poderosos pierden en el tema, pero al revertir sus políticas se declaran victoriosos. Un ejemplo muy conocido fue la declaración de éxito del Presidente Reagan cuando retiró las armas nucleares de crucero Pershing II de Europa en 1986, después de haberlas desplegado unos años antes.

En un final de desgaste, los poderosos exhiben su persistente obstinación, manteniéndola por muchos años en una causa cada vez más perdida, hasta que uno de los dos finales anteriores se produce finalmente. Los poderosos que

continúan promoviendo la energía nuclear a pesar de la oposición del público en general son un ejemplo.

## **El público**

La gran mayoría del público exige un cambio. La oposición a los poderosos ahora es tan abrumadora que la cuestión aparece ante la opinión pública como una lucha de “los buenos contra los malos”. O bien se está a favor de la democracia, la justicia y la decencia o de excluir a los negros de las elecciones, prohibir el acceso de las mujeres a las facultades de medicina, la guerra de Vietnam, el Presidente Fernando Marcos de las Filipinas o el apartheid sudafricano, todas ellas situaciones que antes habían sido aceptadas por la mayor parte de la sociedad.

La ciudadanía no actuó antes en contra de estas políticas y situaciones porque las aceptaba como algo normal, no sabían qué hacer, se sentían impotentes, no eran llamados a la acción por la falta de un evento o crisis desencadenante, o temían a las alternativas. Los ciudadanos ahora rechazan tanto las políticas y condiciones sociales inmorales que su deseo de cambio supera su miedo a la alternativa. La estrategia de los poderosos de satanizar el movimiento ya no funciona. La población mayoritariamente ahora está dispuesta a votar, manifestarse e incluso apoyar a los poderosos para cambiar sus políticas actuales en caso de estar dispuestos a hacerlo.

## **Objetivos**

Los objetivos del movimiento para esta etapa son:

- Llevar a cabo una estrategia exitosa para el final con el fin de lograr una o más de las demandas más importantes;
- Que los activistas reconozcan y celebren sus éxitos;
- Reorientar la energía del movimiento para crear las condiciones necesarias para una democracia ciudadana sostenida y efectiva en otros temas; y
- Convencer tanto a los activistas como al público sobre la necesidad de cambiar el paradigma fundamental que subyace en el tema.

## **Obstáculos**

Es increíble que tantos activistas se depriman en este momento. O bien creen que los poderosos, y no el movimiento, son en realidad los responsables del éxito, o están molestos porque se les ha dado el crédito a los poderosos, mien-

tras el movimiento no es reconocido. El movimiento necesita evitar los siguientes obstáculos:

- No reconocer los signos reveladores del proceso final que los poderosos están buscando
- Temor a afirmar que están cerca de la victoria porque la gente abandonará el movimiento o los financistas dejarán de otorgar fondos
- No reclamar ningún éxito porque todavía hay mucho sufrimiento en el mundo relacionado con este u otro problema y las políticas de los poderosos
- Transigir en demasiadas demandas clave y principios básicos con el fin de obtener la victoria
- Sentirse decepcionados después de alcanzar el éxito en algún tema secundario importante, lo que reduce la capacidad del movimiento para mantener su impulso
- Lograr una importante reforma sin construir un cambio de paradigma y un cambio social básico

### **Crisis**

El movimiento logra alcanzar un objetivo importante. Sin embargo, el paradigma subyacente no ha cambiado y otros problemas secundarios continúan.

### **Conclusión**

En lugar de retirarse luego de su éxito en la Séptima etapa, el movimiento necesita mantener procesos, sistemas y estructuras (es decir, grupos o instituciones) de forma continuada a nivel regional, estatal, nacional e internacional para que los ciudadanos sigan participando en las tomas de decisión sobre los temas críticos para la sociedad. Los activistas ahora necesitan abordar algunas preguntas difíciles: ¿Qué es el éxito? ¿Cómo se puede proteger el éxito de una reacción violenta e implementarse en políticas y prácticas reales? ¿Qué más se necesita hacer? ¿Cómo se puede construir este éxito para establecer una verdadera democracia ciudadana?

---

## **OCTAVA ETAPA: CONTINUAR LA LUCHA**



*Continuando:* El éxito ahora viene a través de objetivos, tradiciones y valores perdurables. Aplica solo la fuerza suficiente para in-

fluir en la situación. El movimiento se convierte en un nuevo comienzo.

(Del I Ching, “El Libro de los Cambios”)

El éxito alcanzado en la Séptima etapa no es el final de la lucha, sino simplemente un hito en un proceso de cambio social fundamental de largo plazo que acerca a la sociedad al objetivo final de una democracia ciudadana sostenida basada en la justicia, la sustentabilidad ecológica y la satisfacción de las necesidades humanas básicas para todos.

## El movimiento

En este período, el movimiento tiene la oportunidad de ampliar su éxito, enfocarse en otras demandas, promover nuevos temas, y lo más importante, avanzar de la reforma al cambio social. Se requieren diversas tareas necesarias para garantizar que la victoria siga siendo una realidad y que sirva como plataforma de lanzamiento para la expansión del éxito a nuevos niveles y ámbitos.

- **Dar un seguimiento para proteger y ampliar el éxito.** Primero, el movimiento debe desempeñar el papel de guardián para asegurarse de que se cumplan las nuevas leyes, acuerdos, promesas y políticas obtenidas en la Séptima etapa. Una estrategia típica de los poderosos es hacer acuerdos o leyes para disipar a la oposición y después no implementarlos. Por ejemplo, después de aprobarse la famosa Ley de Derechos Electorales en 1965, aún se necesitó trabajar en el terreno para asegurarse de que a los negros se les permitiera votar.

En segundo lugar, el movimiento necesita protegerse de la reacción. Los éxitos del movimiento actúan como una llamada de atención a los poderosos y a otros elementos conservadores o de derecha para lanzar contraataques vigorosos para reducir las ganancias obtenidas por el movimiento. Por ejemplo, cuando la Corte Suprema de los EE. UU. emitió su decisión en el caso Roe contra Wade que legalizó el aborto, la derecha respondió con su propio contramovimiento contra el aborto, o como lo llamaron, “a favor de la vida”.

En tercer lugar, el movimiento necesita capitalizar su poder y la dinámica que ha creado para ampliar las demandas que ya ha obtenido. Estos esfuerzos se llevan a cabo principalmente por la oposición profesional de organizaciones y por los activistas en el rol de reformadores.

Si bien las POO pueden asumir el rol del liderazgo en este proceso, es importante que involucren a las bases.

- **Reenfocar el movimiento en otras demandas.** El movimiento debe centrarse en lograr otras demandas que sean estratégicamente apropiadas. Por ejemplo, después de que el movimiento por los derechos civiles lograra terminar con la segregación en los restaurantes en 1960, lideró una serie de movimientos sociales similares que se enfocaron en los autobuses, luego en instalaciones públicas, el derecho al voto, el empleos y la vivienda.
- **Promover una nueva conciencia social, nuevos temas y nuevos movimientos sociales.** El movimiento estudiantil surgió del movimiento por los derechos civiles, el movimiento contra la guerra de Vietnam surgió de ambos movimientos, y el movimiento de mujeres estuvo inspirado y desarrollado por estos tres movimientos. Estos nuevos movimientos no fueron planificados previamente, sino que surgieron orgánicamente del activismo del movimiento social.
- **Avanzar de la reforma al cambio social.** Los movimientos sociales deben ir más allá del mero logro de reformas específicas e inmediatas, aunque estas sean importantes. También necesitan expandirse conscientemente hacia cambios filosóficos y estructurales fundamentales. Esta tarea puede lograrse mediante:
  - El incremento de la conciencia de las personas y su empoderamiento para convertirse en agentes de cambio de por vida involucrados en la democracia ciudadana.
  - La creación de organizaciones y redes de acción de base en desarrollo
  - La ampliación del análisis, los temas y los objetivos de todos los movimientos sociales;
  - La defensa de alternativas y de una cosmovisión cultural o cambio de paradigma acordes con la transformación de la era del crecimiento y la prosperidad a la era de la sustentabilidad ecológica y la justicia.

## Los poderosos

Los poderosos pueden adoptar una amplia gama de reacciones al éxito de un movimiento, inclusive reacciones que son contradictorias. Por otro lado, los

poderosos pueden aceptar públicamente el cambio, incluso afirmar que ellos lo lograron. Por ejemplo, después de terminar las guerras o enfrentamientos militares con Cuba, Vietnam, Libia e Iraq, el gobierno de los EE. UU. impuso embargos a largo plazo e impidió la entrega de ayuda humanitaria a esos países, lo que provocó dificultades extremas y la muerte de los ciudadanos de esas pequeñas naciones. Luego de acordar la finalización de las pruebas de armas nucleares, el gobierno de los Estados Unidos continuó su desarrollo probando las armas con computadoras. Otra típica táctica después de la aprobación de alguna legislación no deseada es que el gobierno simplemente reduce la financiación y el número del personal de la agencia relacionada. Esto sucedió con la Agencia de Protección Ambiental de los EE. UU. luego de la aprobación de una histórica legislación ambiental. El público vio al gobierno aprobar leyes ambientales significativas, pero no vio que estaba reduciendo el personal necesario para hacer que las empresas cumplieran. Además, es típico que los poderosos desafíen las decisiones y ataquen a los grupos e individuos del movimiento responsables.

## **El público**

El público adopta una nueva opinión general que apoya la demanda del movimiento lograda con éxito. Sin embargo, el nuevo consenso público es tenue. Puede ser revertido por nuevos eventos y condiciones o por la violenta reacción de grupos reaccionarios o de los poderosos, como el movimiento contra el aborto que surgió luego de la decisión de la Corte de legalizarlo. En el lado positivo, el nuevo consenso público y el sistema de creencias a menudo se traslada a otros temas. Por ejemplo, el principio de no discriminación y justicia para los negros que fue destacado por el movimiento de los derechos civiles en los años sesenta, generó el impulso para los movimientos por los derechos estudiantiles, los derechos de las mujeres, y de los homosexuales. El movimiento contra la guerra de Vietnam creó entre los ciudadanos lo que los poderosos llamaron el “síndrome de Vietnam”, por el cual el público se negó a apoyar la intervención militar estadounidense en otras naciones.

## **Objetivos**

Los objetivos del movimiento incluyen:

- celebrar los éxitos y el rol del movimiento en alcanzarlos;

- Asegurar que el éxito del movimiento esté totalmente implementado y protegido de un contraataque; y
- Mantener la vitalidad del movimiento manteniendo a las organizaciones y estructuras de base y nacionales activamente involucradas en la implementación de demandas exitosas, así como en movimientos secundarios del mismo tema o en otros temas importantes; y
- Promover un cambio de paradigma, enfocándose en cambiar las creencias subyacentes y aplicar un análisis similar y plan estratégico para otros movimientos secundarios sobre el mismo tema u otros importantes.

## **Obstáculos**

Los principales obstáculos de la Octava etapa son:

- Creer que el movimiento ya terminó sin asegurarse de que la victoria esté culminada o protegida frente a una reacción o contraataque; y
- Permitir que las victorias del movimiento sean reclamadas por los poderosos como suyas y no del movimiento.

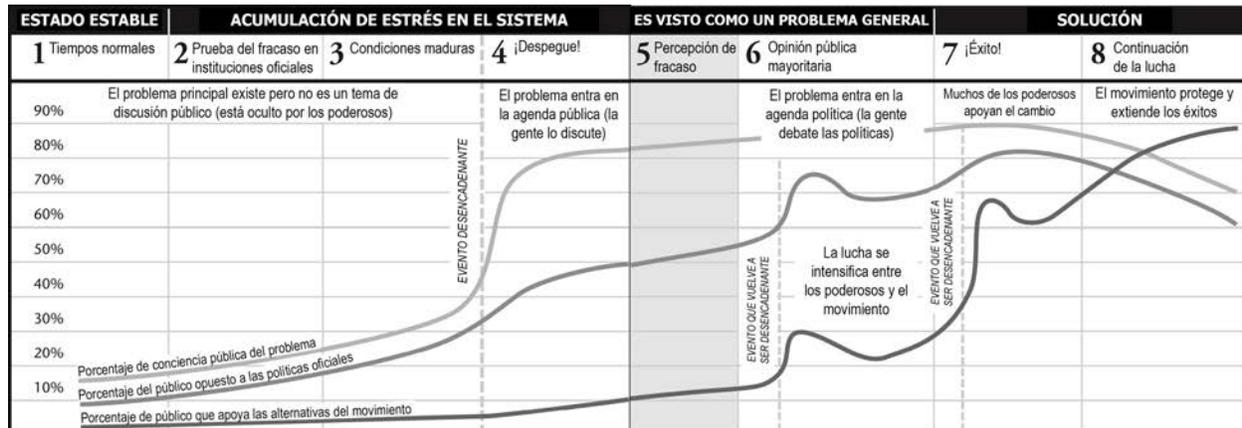
## **Crisis**

Muchos activistas y organizaciones pasan a trabajar en otros temas o abandonan el movimiento para descansar. Sin embargo, esta etapa continúa hasta que todas las demandas del movimiento estén plenamente implantadas y el peligro de la reacción haya terminado.

### ***Ganarse al público tres veces***

Los movimientos sociales necesitan ganarse al público tres veces durante el proceso de éxito, no solo una vez (ver gráfica 2.) Primero, el público necesita tomar conciencia de que el problema social existe. La conciencia pública aumenta rápidamente luego del evento desencadenante y de la Cuarta etapa. Después el público debe estar convencido de que las actuales políticas y programas de los poderosos no son deseables y necesitan cambiar. Esto principalmente ocurre en la Sexta etapa, el de la opinión pública mayoritaria.

**Gráfica 2: Ganarse al público de tres maneras (Creado por Tom Atlee)**



Pero esto no es suficiente para que el movimiento tenga éxito en lograr su objetivo. Este es otro punto en el proceso del movimiento social donde muchos activistas se desaniman porque pensaron que lograr que una mayoría del público se oponga a las actuales políticas de los poderosos sería suficiente para convencerlos de cambiarlas. Es en este punto cuando los poderosos cambian a una estrategia de miedo en la que proclaman que la vida sería intolerable sin las políticas actuales.

Para que los movimientos sociales logren un cambio en el tema, necesitan ganarse al público por tercera vez: este necesita creer que existe una solución o alternativa aceptable a las políticas y programas vigentes. Esto ocurre principalmente en la segunda mitad de la Sexta etapa y en la séptima. Por ejemplo, no fue suficiente que el público tomara conciencia del problema de la energía nuclear para que luego se opusiera. En ese momento, los poderosos aceptaron que la energía nuclear tenía algunas fallas importantes, pero sin ella, afirmaron, los Estados Unidos tendrían importantes apagones, la economía y los trabajos colapsarían, y el país perdería su estatus de superpotencia. Se necesitaba convencer al público de que esas cosas no iban a suceder o de que había alternativas aceptables a la energía nuclear.

## Conclusión

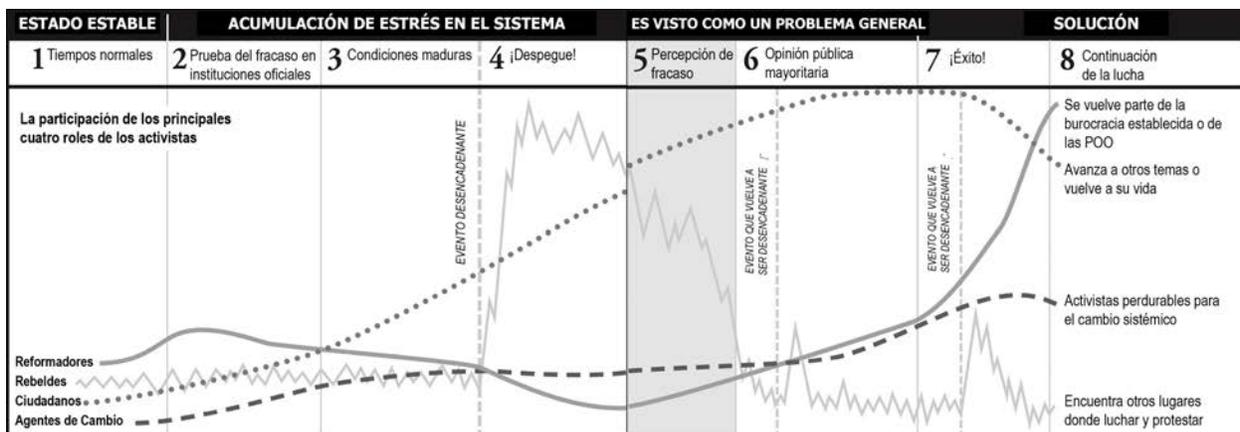
No hay un final. Solo existe el ciclo continuo de los movimientos sociales y sus temas y movimientos secundarios. El proceso de conseguir un conjunto de demandas crea nuevos niveles de conciencia ciudadana, participación y empoderamiento que genera nuevas demandas y movimientos sobre nuevos temas. Este proceso requiere cada rol del activismo y es por eso que, aunque algunos ro-

les sean más prominentes en algunas etapas, todos los roles son necesarios e importantes (ver la gráfica 3).

El impacto a largo plazo de los movimientos sociales es más importante que sus éxitos materiales inmediatos. Por ejemplo, el movimiento por los derechos civiles de los sesenta no solo logró una amplia gama de derechos inmediatos, sino que también generó una nueva imagen positiva de los negros entre sí y ante el resto de la sociedad. Estableció la acción no violenta como el método para alcanzar el poder popular e inspiró a nuevos movimientos sociales en todo el mundo, entre ellos los movimientos estudiantiles, de mujeres y en contra de la guerra de Vietnam.

Finalmente, los movimientos sociales de la gente hacen avanzar al mundo a lo largo del camino para satisfacer las necesidades espirituales, materiales, psicológicas, sociales y políticas de la humanidad. Independientemente de los resultados materiales, la sola participación puede contribuir a la satisfacción personal de las personas. Los movimientos de poder popular emergentes en el mundo hoy bien podrían estar transformándose a sí mismos y al planeta de la era actual de superpotencias, materialismo, degradación ambiental, enajenación, pobreza extrema en medio de la opulencia y militarismo hacia una nueva era más humana, democrática, de libertad, justicia, autodeterminación, derechos humanos, convivencia pacífica y sustentabilidad ecológica.

**Gráfica 3: Los cuatro roles del movimiento social en relación con las ocho etapas del movimiento social (creado por Tom Atlee)**



## 4

## Crear en el poder de los movimientos sociales

CON EL FIN DE SER EFICACES AGENTES DEL CAMBIO SOCIAL, los activistas primero deben estar abiertos a la posibilidad de ser poderosos y de que su movimiento puede estar progresando en el camino del éxito. A pesar de que a través de la historia los activistas de base y sus movimientos sociales han sido poderosos y con frecuencia han tenido éxito, la mayoría de los activistas aún creen que son impotentes y sienten que su movimiento es ineficaz o está fracasando. Estas creencias y sentimientos pueden convertirse en profecías autocumplidas que crean una reacción en cadena de desesperanza, baja energía, depresión, agotamiento, abandono, disminución en la cantidad de nuevos participantes, y estrategias y tácticas desastrosas, nacidas de la desesperación, que aseguran la decadencia del movimiento.

Para lograr su plena efectividad, los activistas deben evitar la trampa de la impotencia y creer en su propio poder y en el poder del éxito de los movimientos sociales no violentos. Necesitan reconocer, aceptar y celebrar el progreso y las victorias de su movimiento social a medida que transita el largo camino del éxito.

### ***Tres creencias poco realistas —y cómo superarlas—***

Hay tres formas en que los activistas justifican su creencia de que son impotentes y que su movimiento social es un fracaso: razones “lógicas”, asumir la “cultura del fracaso” propia del movimiento social y aversión al éxito.

### **Superar las “razones lógicas” para creer en el fracaso del movimiento**

Los activistas que intervienen en los talleres sobre el MAP ofrecen muchas razones por las que creen que su movimiento está fracasando. Exponemos a continuación las razones más comunes, junto con una perspectiva alternativa. Si bien todas ellas pueden ser ciertas si un movimiento está fallando, también

pueden serlo cuando los movimientos están avanzando hacia el éxito final. En consecuencia, por sí solas son indicadores falsos de que el movimiento esté fracasando o teniendo éxito.

**Razón 1. “Nada ha cambiado. El movimiento simplemente está ‘haciendo aguas’”.** Después de años de esfuerzo, los activistas pueden ver poco o ningún cambio real en las políticas o prácticas de los poderosos o en las condiciones intolerables a las que se oponen. La continuidad del racismo, el sexismo, el control corporativo, la pobreza en medio de la abundancia y la destrucción ambiental parecen confirmar sus sentimientos.

**Respuesta: el cambio social lleva mucho tiempo.** El status quo está profundamente arraigado en las políticas e intereses de los poderosos oficiales y, en principio, está respaldado por la mayoría de la población.<sup>1</sup> Por lo general, requiere muchos años o incluso décadas el construir la conciencia social y convicción pública necesarias para provocar un cambio. Debido a que los poderosos serán los últimos en cambiar sus ideas y políticas, sus acciones son una base pobre para juzgar la efectividad del movimiento.

**Razón 2. “Los poderosos son muy poderosos y nunca nos escucharán”.** No prestan atención ni al movimiento ni al público, incluso cuando la mayoría de la opinión pública pueda oponerse a las políticas en vigor. El movimiento es como un mosquito que ataca a un elefante. Sí, los movimientos han sido exitosos antes, pero esos eran otros tiempos, y sus campañas no apuntaban al núcleo de la codicia y la posición privilegiada de los poderosos tanto como la nuestra.

**Respuesta: La estrategia de los poderosos es la de aparecer oficialmente como si no estuvieran influidos por los movimientos sociales y la opinión pública opositora.** Por ejemplo, el Presidente Nixon afirmó públicamente que no estaba prestando atención al movimiento contra la guerra de Vietnam, incluso fingiendo que estaba mirando un partido de fútbol americano en la televisión durante las grandes manifestaciones de 1969. Pero después de la guerra, supimos que había dado marcha atrás con muchos planes de guerra, como ataques directos a los diques de Vietnam del Norte, lo que hubiera inundado gran parte del país, y el uso de armas nucleares, gracias al movimiento contra la guerra.

**Razón 3. “El movimiento siempre es reactivo, no proactivo”.** El movimiento solo lleva a cabo la gestión de la crisis, simplemente reaccionando a la

---

<sup>1</sup> Salvo en la mayoría de las dictaduras y los estados policiales.

última crisis en lugar de tomar la iniciativa para el cambio social. Los poderosos controlan totalmente el proceso.

**Respuesta: La lucha dinámica entre los movimientos sociales y los poderosos a menudo se despliega como una partida de ajedrez, en la que ambos lados están reaccionando a los eventos y a los movimientos del otro como parte del esfuerzo de ganarse la confianza del público.** Muchos activistas solo ven un lado de esta relación de concesiones y beneficios, las reacciones del movimiento. Es más preciso percibir toda la interacción de ambas partes, incluyendo las acciones reactivas de gestión de la crisis por parte de los poderosos.

**Razón 4. “El movimiento no está llegando a ninguna parte porque se está enfocando en una interminable serie de problemas. ¿Por qué no todos abordan el mismo tema?”** El movimiento salta de un tema a otro: pruebas nucleares, tala de bosques, restricciones de inmigración, globalización corporativa, etc.

**Respuesta: Hay muchos problemas críticos que deben abordarse inmediatamente, por lo tanto debe haber diferentes movimientos sociales.** Dentro de cada problema hay muchos temas secundarios que necesitan ser abordados simultáneamente, y salen a la luz sin cesar más de esos temas. Las diferentes personas y grupos deben abordar los temas que más le preocupan y que son más cercanos a sus vidas e intereses, ya que esto es lo que les da a ellos y al movimiento la energía para la enorme cantidad voluntaria de tiempo y acción requerida.

Además, un movimiento grande y centralizado inevitablemente quedaría atascado entre la burocracia y la lucha por el control. Se desarrollaría una jerarquía que debilitaría la energía de las bases. Es mejor tener muchos grupos locales de base que son independientes pero que cooperan voluntariamente entre sí, formando coaliciones y organizando actividades conjuntas según sea necesario. Además, este estilo de organización del movimiento descentralizado es más difícil de infiltrar y debilitar por parte de los poderosos y otros grupos interesados.

**Razón 5. “Los expertos, los comentaristas de los medios, la televisión y los poderosos, dicen que el movimiento está fracasando”.** En ninguna parte escuchamos que el movimiento es poderoso y exitoso.

**Respuesta: Un “experto” de la opinión imperante es sumamente capaz de explicar la posición del poderoso y justificar al status quo.** El papel de los analistas oficiales, como los voceros del gobierno, del mundo académico y de

los principales medios, también es explicar que los poderosos están actuando de la mejor manera posible, y que los grupos de oposición del movimiento son ilegítimos, inexistentes, comunistas o anarquistas, violentos, impotentes, equivocados y fracasados. Los activistas deben ser muy conscientes de lo que dicen los principales expertos para buscar el núcleo de la verdad y para poder contrarrestar la propaganda que se vierte al público, pero también deben asegurarse de no caer en la perspectiva de los poderosos.

**Razón 6. “El movimiento está muerto”.** Después de varios años de intensa energía, entusiasmo, grandes esperanzas, atención mediática, y grandes manifestaciones y mítines, muchos activistas creen que su movimiento se ha disipado en un estado de baja energía, desesperanza, cinismo y desesperación. Hay menos gente en las manifestaciones, asisten las mismas pocas personas a las reuniones y a los diferentes grupos, hay poca cobertura mediática, y la gente clave del movimiento está perdida o agotada o se enfoca en nuevos y más emocionantes problemas. ¿Cómo se puede revivir el movimiento y otra vez tener grandes manifestaciones y una constante cobertura estelar?

**Respuesta: Cuando los movimientos sociales progresan de la etapa de despegue a una etapa de opinión pública mayoritaria, mucha gente cree que el movimiento ha muerto.** En la etapa de despegue hay muchas manifestaciones y mítines grandes, mucha atención mediática, una atmósfera de crisis, gran energía, y mucha emoción y expectativa de un cambio inmediato. Pero la etapa de la opinión pública mayoritaria es de perfil más bajo y se extiende por más años, normalmente con menos personas en las manifestaciones y en las reuniones locales y con menos atención llamativa en los medios. Refleja el paso del rol del rebelde de la Cuarta etapa al rol del agente de cambio de la Sexta etapa.

Si bien *parece* que el movimiento está menguando, en realidad ha crecido enormemente al ganar la opinión pública mayoritaria y al extenderse por las bases de la sociedad. La enorme cantidad de nuevas actividades locales recibe mucha menos atención mediática nacional, y las difíciles luchas políticas que utilizan los principales canales son mucho menos emocionantes. El movimiento solo está “muerto” si uno lo juzga utilizando los criterios del despegue de la Cuarta etapa. Para determinar el grado de éxito del movimiento mayoritario hay que reconocer el progreso del movimiento a través de las ocho etapas y juzgarlo por los criterios de la etapa correspondiente.

**Razón 7. “Todos los ‘éxitos’ que pudieron haber ocurrido fueron logrados por eventos y fuerzas poderosas ajenos al movimiento”.** Fueron los vietnamitas quienes ganaron la guerra, Reagan y Gorbachov, que firmaron el Tratado de No Proliferación de Armas Nucleares (INF, por sus siglas en inglés), quienes pusieron fin al despliegue de los misiles de crucero Pershing 2 en Europa, y fue el gobierno francés quien decidió detener los ensayos nucleares en el Pacífico y el Acuerdo Multilateral de Inversiones (MAI, por sus siglas en inglés).

**Respuesta: Muchos de los desarrollos positivos que están relacionados con temas del movimiento social de alguna manera están conectados con las acciones del movimiento.** Por ejemplo, lo último que Ronald Reagan tenía en mente durante su campaña electoral de 1980 era hacer un trato con la Unión Soviética; su campaña estaba basada en construir aún más armas nucleares para “salvar al mundo libre” del “imperio del mal”. Siete años después, una vez que el movimiento contra las armas nucleares en los Estados Unidos y Europa había convencido a una mayoría de gente, Gorbachov superaba a Reagan en las encuestas de Alemania Occidental en un 80 por ciento. Sólo entonces, Reagan decidió caminar del brazo de “Darth Vader” en la Plaza Roja de Moscú y firmar un tratado de armas nucleares.

Debido a que los movimientos generalmente no reconocen ni reivindican sus propios éxitos, permiten que los poderosos reclamen los éxitos para sí mismos. Incluso los activistas y grupos a menudo atribuyen estos éxitos a los poderosos. En 1988, la organización de paz *Beyond War* otorgó a Reagan y Gorbachov su premio de la paz por el tratado INF, en lugar de dárselo a los movimientos pacifistas occidentales que realmente lo hicieron posible. (Esto fue rectificado el siguiente año, cuando se otorgó el premio a activistas locales por la paz).

**Razón 8. “El movimiento no ha logrado sus metas (de largo alcance)”.** La globalización corporativa continúa expandiéndose, los Estados Unidos aún apoyan a dictadores, las reformas del Estado del bienestar han perjudicado a las mujeres y los niños, y las selvas tropicales se siguen deforestando.

**Respuesta: Nuevamente, a los movimientos sociales les toma muchos años y necesitan ser evaluados por lo bien que están progresando en el camino normal del éxito, no por si han alcanzado su objetivo final.** La expansión del movimiento para lidiar con objetivos nuevos y más grandes es parte del cambio social. Durante ese proceso, los activistas conocen problemas que eran

desconocidos para ellos al principio del movimiento y ven cómo sus metas siguen alejándose.

**Razón 9. “El movimiento no ha conseguido ninguna victoria real”.** Muchas de las llamadas victorias fueron éxitos “fantasma”, porque fueron reemplazadas por nuevas condiciones o políticas tan malas o peores que las anteriores. Por ejemplo, se detuvo la invasión a Nicaragua, pero comenzó la guerra de baja intensidad de los Contras; las pruebas nucleares atmosféricas se detuvieron, solo para ser reemplazadas por pruebas subterráneas y luego computarizadas; se detuvo el MAI, pero la Organización Mundial de Comercio continúa, y así sucesivamente.

**Respuesta: Dada su tendencia a creer en el fracaso y la impotencia, combinada con la falta de un modelo claro de cómo se ve el camino al éxito, los activistas tienen mucha dificultad para identificar cualquier éxito de corto alcance.** Muchos científicos sociales afirman que el paso más importante en el cambio social es introducir un tema en las agendas sociales y políticas y mantenerlo ahí.<sup>2</sup> Sin embargo, los movimientos nunca cuentan esto como un logro significativo. A medida que logran objetivos de corto plazo, como detener la invasión de los EEUU a Nicaragua, traer de vuelta a las tropas estadounidenses de Vietnam, o terminar con las pruebas nucleares francesas en el Pacífico, los movimientos ven cómo las políticas contra las que lucharon son reemplazadas por otras más devastadoras. Incluso pueden ver los cambios como tácticas del gobierno para debilitar al movimiento. Sin embargo, visto desde las Ocho etapas del Plan de Acción del Movimiento, en cada caso mencionado los poderosos fueron obligados a adoptar nuevas políticas que debilitaron su posición y que les costó más llevar a cabo a largo plazo.

### **Superar la “cultura del fracaso”**

Todos los grupos, ya sean organizaciones o países, tienen un conjunto colectivo de suposiciones sobre lo que, hasta cierto punto, es la realidad compartida por la mayoría de sus miembros y expresada en sus creencias, valores, actitudes y comportamiento. Juntos, estos componen la cultura del grupo, la cual está profundamente arraigada, por lo general de forma inconsciente, y rara vez se examina en cuanto a su validez y utilidad. Además, esta cultura establece estrechos estándares para el comportamiento y el pensamiento aceptables. En los movimientos sociales a veces esto se denomina “corrección política”.

---

<sup>2</sup> Roger W. Cobb and Charles D. Elder, *Participation in American Politics*.

La cultura de los movimientos sociales a menudo incluye una sensación de impotencia, desesperación y fracaso, que concuerda con las “razones lógicas” para creer que el movimiento está fracasando, y en ocasiones las produce. Los siguientes son algunos de los síntomas comunes de la cultura del fracaso del activismo social y sus soluciones.

**Síntoma 1. Enfoque en tácticas que están aisladas de un contexto estratégico más amplio.** Las actividades del movimiento se perciben principalmente como actividades aisladas, programas y campañas que son militantes o que llenan el calendario de eventos, pero que no están relacionados con una estrategia a largo plazo para alcanzar los objetivos del movimiento de largo y mediano plazo. Con el tiempo, muchos participantes se desesperan porque no pueden establecer ninguna conexión entre sus esfuerzos diarios y el logro de los objetivos más amplios que persiguen.

**Solución: Situar las diversas actividades del movimiento dentro de un marco estratégico, como el modelo de las Ocho etapas del MAP y el modelo de los Cuatro roles, rectifica esto fácilmente.** De ese modo el problema puede verse en un contexto más amplio y las actividades y eventos planificarse de acuerdo a las pautas sugeridas por el modelo estratégico.

**Síntoma 2. Los análisis del movimiento enfatizan el problema, mientras excluyen el análisis del proceso del éxito del movimiento.** El análisis deconstructivo del movimiento por lo general produce una abundancia abrumadora de evidencia que señala que la situación es mala y está empeorando. Señala, también cuán profundamente están involucrados los poderosos oficiales y las instituciones en la corrupción y las mentiras, cuánto poder realmente tienen los poderosos, y cuánta gente está siendo herida o asesinada. El producir información deconstructiva y análisis sobre la gravedad de la situación es una fuerza importante de los movimientos sociales; la gente necesita información confiable para actuar y producir cambios. Sin embargo, una continua avalancha de hechos devastadores, sin salida, tiende a hundir a la gente en la desesperación, el cinismo, la inacción y los actos desesperados e ineficaces.

**Solución: El enfoque en los problemas se puede equilibrar incluyendo el análisis reconstructivo.** Los estrategas y capacitadores del movimiento necesitan incluir, como parte estándar de los movimientos sociales, la identificación de los objetivos específicos y la visión de las alternativas en el camino. Estos hitos muestran cómo progresa el movimiento a lo largo del camino normal que los movimientos sociales toman para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

**Síntoma 3. Sobreenfatizar la resistencia y la protesta. La protesta y la disidencia son aspectos esenciales de los movimientos sociales.** Sin embargo, con el tiempo, la protesta y la resistencia en contra de los poderosos se desgasta y ello puede producir un aumento en la ira, agotamiento e incluso actividades militaristas contraproducentes. Tales movimientos atraen cada vez más a los “rebeldes negativos”, y esa energía negativa impide que más personas emocional y políticamente maduras se unan, incluso cuando les gustaría ser más activos en un tema social en particular.

**Solución: En cada movimiento social, el necesario rol del rebelde, y sus métodos de protesta y resistencia, debe equilibrarse con los roles del ciudadano, el agente de cambio y el reformador, como se describió en el capítulo 2.** Además, los esfuerzos diarios de estos roles deben verse dentro del proceso de las ocho etapas para el éxito del movimiento y para ser reconocidos como apoyo mutuo entre sí.

**Síntoma 4. El énfasis en la culpa, en vez de la conciencia, como la principal motivación para los activistas.** Juzgar solo lo mala que es la situación a menudo implica juzgarnos negativamente; nos vemos a nosotros mismos como una parte importante del problema. Dejamos que suceda, contribuimos, o nos beneficiamos. De esta manera, el movimiento incrementa los sentimientos de culpa, que pueden desencadenar respuestas defensivas de negación, enojo, o un odio interiorizado dirigido a los poderosos u otros activistas, o bien desencadenar intentos de probar nuestra inocencia o bondad a través de diversas actitudes y actividades ineficaces o, en última instancia, destructivas.

**Solución: Es mejor apelar a la conciencia que a la culpa. Pedirle a la gente que actúe guiada por su conciencia les estimula a expresar sus valores y principios más elevados.** Actuando desde nuestro espíritu interior, se manifiesta nuestra verdadera naturaleza de cuidado, compasión y conexión con todas las personas y el planeta. Esto crea la esperanza y energía positiva que tiene poder de permanencia y atrae a otros, en lugar de rechazarlos. Por ejemplo, cuando Nelson Mandela salió de la cárcel, en vez de condenar a todos los blancos por los males del apartheid, imploró a blancos y negros a trabajar juntos hacia una sociedad sin segregación racial.

**Síntoma 5. Nostalgia por gloriosas y viejas épocas y movimientos, simbolizados por la década de los sesenta.** Los activistas a menudo expresan el deseo de haber participado en los grandes movimientos del pasado, como el que se formó contra la guerra de Vietnam y por los derechos civiles de los años sesen-

ta. En comparación, su propio movimiento parece ser discreto, confuso, sin emociones e ineficaz.

**Solución: De lo que los activistas no se dan cuenta es que esos movimientos pasados eran bastante similares a los actuales, y que los activistas, en general, se sentían de la misma manera que los de ahora.** Durante los primeros tres años, y los últimos cuatro, del movimiento contra la guerra de Vietnam, los activistas se sintieron impotentes y deprimidos. De 1972 hasta el final de la guerra en 1975 (inmediatamente después de los años de gran energía de 1967 a 1971), cada vez menos personas asistían a las manifestaciones y la guerra se desataba a medida que aumentaban las muertes y los bombardeos. Parecía que la década de oposición del movimiento y la mayoría de la opinión pública en contra de la guerra que el movimiento había creado ya no tenía efecto sobre la política belicista del gobierno. Pero después de la guerra, gran parte del crédito (y la culpa) por el fin de la guerra se atribuyó al movimiento en su contra.

Irónicamente, en muchos sentidos las condiciones son más favorables para los activistas y los movimientos sociales hoy que en los sesenta. De hecho, hoy hay más y mayores movimientos, decenas de miles de grupos en curso que trabajan en problemas sociales, un análisis político y económico más desarrollado, y un clima político y social más favorable para el cambio social, debido en gran parte al legado de los movimientos del pasado.

## **Superar la aversión al éxito**

Los síntomas particularmente devastadores de la cultura del fracaso en el activismo social son las actitudes y comportamientos mediante los cuales los activistas evitan el éxito del movimiento; un éxito que a menudo parece no deseado, temido y evitado. Los activistas constantemente arrebatan el fracaso de las fauces del éxito. A continuación se incluyen algunos ejemplos de la aversión al éxito, y los necesarios ajustes de actitud.

**Actitud de aversión 1. Creer que el movimiento está fracasando porque aún no ha ganado.** Después de meses o años de esfuerzos, los activistas a menudo afirman que su movimiento está fracasando porque aún no ha alcanzado su objetivo final, ya sea detener la carrera armamentística nuclear, la globalización corporativa, la violencia doméstica o la energía nuclear. No pueden reconocer ninguno de los éxitos a corto plazo del movimiento.

**Ajuste de la actitud: reconocer que esta línea de razonamiento es ilógica y no se usa para juzgar otros esfuerzos.** El desempeño por lo general se juzga

por si se está logrando un progreso satisfactorio hacia el logro de un objetivo, no por si ya se ha logrado. Por ejemplo, los padres no condenan a su hija por no graduarse luego del primer año de la universidad porque saben que es un proceso de cuatro años. Los activistas que juzgan que su movimiento está fracasando porque aún no ha alcanzado su objetivo, incluso si es altamente exitoso en otras formas, continuarán viéndolo como un fracaso hasta que finalmente tenga éxito.

**Actitud de aversión 2. Descartar el logro de objetivos previamente importantes.** Para resolver problemas sociales graves, los movimientos sociales establecen objetivos que podrían demorar, razonablemente, entre cinco y diez años para lograrse. Sin embargo, durante el curso del activismo social, se descubren problemas aún más graves y se establecen nuevos objetivos que suplantaban los objetivos anteriores cada dos o tres años. Cuando se logran los objetivos más viejos, se consideran entonces sin importancia y pocas veces se celebran o incluso se reconocen como éxitos. Esto no solo niega a los activistas el sentimiento de empoderamiento y éxito, sino que los desmoraliza y contribuye a los sentimientos de impotencia y desesperación.

Por ejemplo, en 1982, detener el despliegue de los misiles nucleares de crucero y Pershing 2 en Europa fue el principal objetivo del movimiento estadounidense por la paz. En ese momento, este objetivo parecía crucial, pero difícil de lograr. En los siguientes años, el movimiento adoptó objetivos incluso mayores que eran considerados más importantes, como el congelamiento de la construcción de todas las armas nucleares. Cuando Reagan y Gorbachov firmaron el Tratado INF en 1986, el cual ponía fin al despliegue de misiles nucleares de crucero Pershing 2 en Europa, el movimiento estadounidense apenas se dio cuenta. Al día siguiente, un activista de la oficina Nuclear Freeze en San Francisco me dijo: “¿Qué hay que celebrar? Están construyendo cinco bombas nucleares al día”.

**Ajuste de actitud: Reconocer la importancia, el poder y el éxito del movimiento siempre que logre alguno de sus objetivos, incluidos aquellos que se han perseguido por varios años.** Hay que esperar al menos unos cinco a diez años para lograr los objetivos del movimiento social, y celebrarlo cuando se logren. Esto requiere voluntad para oponerse a la resistencia cultural de los activistas a identificar y celebrar las victorias.

**Actitud de aversión 3. Animosidad hacia el éxito.** Los activistas comúnmente se molestan, incluso se enojan, cuando se les dice que el movimiento es-

tá ganando,<sup>3</sup> pero se vuelven agradables y amistosos cuando se les cuenta hechos alarmantes sobre la grave situación a la que se oponen. Es bastante aceptable en los círculos del movimiento hablar sobre las últimas estadísticas devastadoras del medio ambiente, las atrocidades cometidas por dictadores o actos cobardes del presidente, de la CIA o de la Organización Mundial de Comercio. Pero las declaraciones del poder y éxito del movimiento a menudo atraen protestas emocionalmente cargadas y negaciones molestas.

**Ajuste de actitud: los activistas necesitan cultivar un sentido de aprecio por los esfuerzos de todos: activistas, ciudadanos, y poderosos que cambian sus políticas.**

**Actitud de aversión 4. Adoptar el papel de víctima.** Muchos activistas parecen tener una necesidad psicológica de desempeñar el papel de víctima: el desvalido impotente que está ayudando a otras víctimas impotentes: “pobre de mí, pobres de ellos, pobre del planeta”. Al mismo tiempo, pueden adoptar el rol del salvador del mundo, el héroe moral y justo que está solo trabajando por salvar al mundo contra adversidades de todo tipo. Esta necesidad emocional de ser la víctima indefensa, desvalida o héroe solitario es el resultado de un enfrentamiento constante con los grandes desastres y los principales poderosos. Es una forma de codependencia. Si un problema es resuelto o se obtiene una victoria sobre los poderosos, entonces el activista pierde su papel de víctima impotente, desvalido o héroe solitario. Entonces, para mantener su propia imagen, estos activistas a menudo hablan y actúan inconscientemente de manera que debilitan las estrategias positivas y efectivas y las actividades que ayudan a lograr el éxito del movimiento.

**Ajuste de actitud: Para ser eficaces, los activistas deben comprometerse con su desarrollo y empoderamiento.** Deben pasar de desempeñar los roles de víctima y salvador a convertirse en un ser empoderado que está centrado emocional, mental y físicamente, que se siente tranquilo y realizado como ser humano.

### ***Evitar las profecías autocumplidas***

Los activistas de los movimientos sociales deben tener cuidado de no caer en la trampa demasiado común de suponer que son impotentes y que su movimiento está fracasando. Las razones que los activistas utilizan para apoyar esta pre-

---

<sup>3</sup> Una excepción sería durante los primeros seis meses de la etapa de despegue, cuando los activistas están emocionados por su movimiento social.

sunción son malos indicadores de que el movimiento social está realmente fracasando. Pero lo más devastador es que esta línea de pensamiento crea una profecía autocumplida.

En gran medida creamos nuestra realidad por la forma en que interpretamos las condiciones existentes. Así como podemos ver un vaso que está medio lleno o medio vacío, podemos ver nuestro movimiento a mitad de camino del éxito o del fracaso. Si creemos que nuestro movimiento está fracasando, ya sea por razones “lógicas”, porque hemos incursionado en la cultura del fracaso, o porque le tenemos aversión al éxito, podemos crear las siguientes condiciones insalubres para el movimiento y posiblemente generar la profecía autocumplida del fracaso.

- **El desaliento y la desesperación conducen a la disipación del movimiento.** Debido a que creen que el movimiento está fracasando y son impotentes, muchos participantes del movimiento y su liderazgo se desaniman cada vez más, se vuelven desesperanzados, se sienten desesperados y agotados. Estas condiciones contribuyen a una alta tasa de abandono del movimiento y a niveles más bajos de energía disponible para llevar a cabo los programas.
- **Existe una reducción en el reclutamiento de nuevos miembros.** El estado depresivo del movimiento desalienta a que se unan nuevas personas. Entonces, los grupos se reúnen a debatir mientras sus números disminuyen y se preguntan desesperadamente por qué no hay más personas presentes. Pero, ¿quién quiere unirse a un grupo con actitud negativa y poca energía y en un estado de depresión colectiva?
- **Atrapados en el modo “protesta”, los activistas son menos capaces de trabajar en estrategias para alcanzar cambios positivos.** Cuando los activistas creen que su movimiento no puede lograr el cambio, es más probable que se queden atrapados en el rol del rebelde, del manifestante y del que resiste, incapaces de equilibrar este rol con estrategias y programas que logren cambios positivos y alternativas. Un miembro del personal del centro de paz dijo en un taller: “Nunca pienso en el éxito. Supongo que no creo que sea posible”.
- **Los sentimientos de ira, hostilidad y frustración conducen a actividades, incluida la violencia, que hacen que el público se oponga al movimiento.** Muchos participantes del movimiento comienzan diciendo un “no” saludable a las condiciones injustas, pero con el tiempo, a me-

dida que se informan más sobre lo malas que son las condiciones y los poderosos, se frustran más, se desesperan y se enojan. Cuando llegan a creer que su actividad en el movimiento no está teniendo efecto, algunos recurren a actos desesperados, sin darse cuenta de que tales actividades dañan al movimiento y alejan al público.

- **Los activistas no pueden reconocer ni reivindicar para sí los éxitos.** Al creer que su movimiento es impotente y está fracasando, los activistas son menos capaces de reconocer los éxitos cuando realmente están ocurriendo o reivindicar el mérito del movimiento. En vez de eso, permiten que los poderosos se lleven el crédito por el éxito del movimiento. Obviamente, esto les priva de una importante fuente de energía, entusiasmo, empoderamiento y esperanza para el futuro.

### ***Adopte una visión realista del poder y del éxito***

Puede ser más poderoso de lo que cree. Su movimiento social podría estar teniendo éxito. Muchos activistas de la mayoría de los movimientos sociales pasados, inclusive aquellos que ahora son reconocidos como sumamente poderosos y exitosos, creían en ese momento que su movimiento estaba fracasando. ¿Cómo saber que no se está teniendo la misma experiencia? Ese podría ser el modo en que se ve y se siente el éxito. Su movimiento podría ser el más exitoso en décadas. ¿Cómo saber que no lo es?

Para adoptar una visión realista del poder y el éxito del movimiento social, los activistas deben estar abiertos a la posibilidad de que son poderosos y que su movimiento está en el camino del éxito. También deben seguir los siguientes pasos:

### **Abandonar las “ventajas” de la impotencia y el fracaso del movimiento**

Con el fin de adoptar un nuevo modelo de empoderamiento y éxito, los activistas primero necesitan abandonar las “ventajas” de creer que son impotentes y que su movimiento está fracasando. Muchos activistas tienen una clara comprensión de la utilidad de su propio comportamiento como víctima (de creer que son impotentes y que el movimiento está fracasando) y del miedo a que su movimiento tenga éxito. A continuación se presentan algunas respuestas pensadas por los activistas a la pregunta: “¿Cuáles son las ventajas de creer que su

movimiento social está fracasando y que se es impotente con respecto al problema que se está abordando?”

- “La impotencia nos permite no ser responsables de nuestras acciones. Después de todo, si de todas formas no estamos siendo eficaces, podemos hacer lo que queramos y no hay diferencia”.
- “En el éxito, tenemos miedo de que nos coopten y nos volvamos como el orden establecido al que odiamos”.
- Como desvalidos, tenemos superioridad moral. Cuanto más oprimidos e impotentes somos, más podemos apelar a los sentimientos de superioridad y apoyo de los más indefensos. Podemos decir que solo estamos nosotros, que a nadie le importa y está actuando, excepto nosotros”.
- “Ser impotentes nos permite evitar cambiar nosotros mismos o nuestra organización. Podemos mantener nuestra vieja identidad y estar donde nos sentimos más cómodos psicológicamente”.
- “Tendré que dejar de ser el perenne rebelde y convertirme en un agente de cambio, o incluso en un reformador”.
- “No quiero la responsabilidad que conlleva ser poderoso”.
- “No quiero crecer y ser exitoso como mis padres”.
- “Como mujer, me siento de la misma forma que cuando surgió el movimiento feminista: yo era responsable de mi situación y podía cambiarla. Me estimuló a actuar con fuerza”.

### **Estar dispuesto a superar el miedo al éxito y luchar por la madurez personal y política**

El permitirse a sí mismo/a y al movimiento tener éxito requiere madurez personal y política. El cambio de actuar con un modelo de fracaso poco realista a un modelo de éxito realista requiere un gran salto emocional y cultural. La redefinición de la visión propia y del movimiento social ocurre en muchos niveles, incluyendo el mental, el emocional, el espiritual y el cultural.

- **Mental.** Los activistas deben cambiar la forma en la que interpretan la información que reciben de su experiencia y decidir conscientemente por sí mismos si el movimiento está fracasando o progresando. A medida que renuncian a las “ventajas” psicológicas del rol de víctima y hé-

roe solitario, deben identificarse como activistas-ciudadanos empoderados en un movimiento que está creando un cambio social real.

- **Emocional.** Los activistas necesitan hacer los cambios emocionales requeridos para transformarse a sí mismos de víctimas a ciudadanos-activistas empoderados. Por ejemplo, deben dejar de lado el orgullo soberbio, la ira o la rabia. En su lugar, necesitan centrarse en los valores más altos.
- **Espiritual.** Cada activista debe comprometerse con el viaje interior de autoconocimiento y autoaceptación. La conciencia y la exploración activa de dimensiones más profundas de ser humanos nos da la fuerza, el aprecio a la bondad y el potencial que reside en nosotros y en nuestra sociedad. El cambio social debe incluir cambios profundos, no solo en nuestra sociedad, sino dentro de cada activista y organización del movimiento, y que sean coherentes con los objetivos que buscamos.

### **Utilizar modelos de movimientos, como el MAP**

El cambio social es complejo. Los activistas deben aprender no solo sobre su tema particular, sino también cómo se conecta con otros temas y con una condición social más amplia. Casi todos los esfuerzos humanos se llevan a cabo a través de un conjunto de instrucciones o de un modelo. El modelo proporciona un marco de análisis y estructura para la planificación y la actuación. En la Primera parte de este libro he descrito el Plan de Acción del Movimiento, un modelo estratégico práctico que ayuda a los activistas a entender, elaborar estrategias y organizar los movimientos sociales. En la Tercera parte utilizamos cinco distintos movimientos sociales como casos de estudio sobre cómo aplicar el MAP. En la próxima sección, Segunda parte, Mary Lou Finley y Steven Sofer proporcionan una breve historia de las teorías de los movimientos sociales y comparan las teorías académicas contemporáneas con el MAP para establecer una conexión más cercana entre la teoría y la práctica.