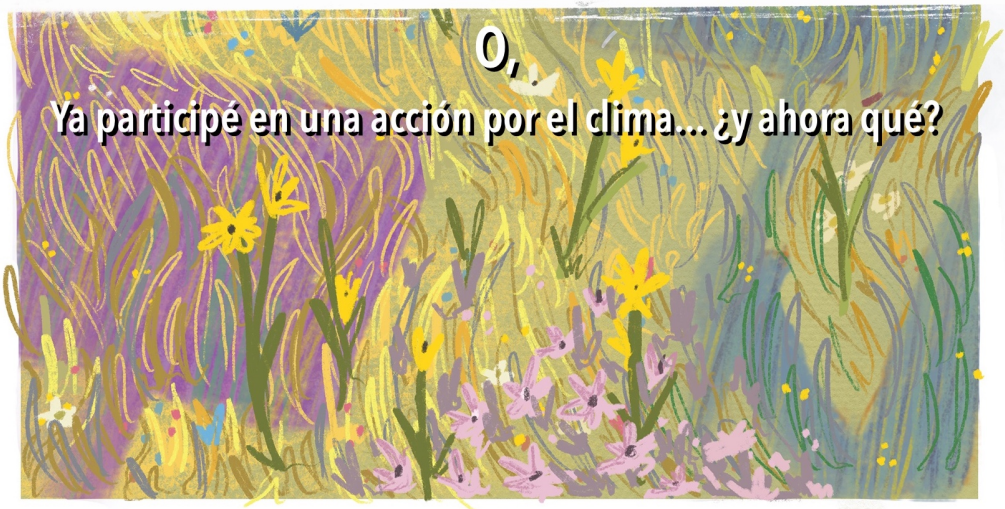
MANUAL PARA LA RESISTENCIA CLIMÁTICA

O,

Ya participé en una acción por el clima... ¿y ahora qué?



Por Daniel Hunter

Prólogo de Greta Thunberg

Manual para la Resistencia Climática

o, Ya participé en una acción por el clima...
¿y ahora qué?

Publicado por Daniel Hunter. © 2019 Daniel Hunter. Todas las imágenes son usadas con permiso, © 2019 350.org. Imágenes de cubierta y contracubierta de Daphne Philippoussis. Ilustraciones interiores de J'ziah Cook (instagram @virgo_artistry) y Daphne Philippoussis (instagram @killedmykactus)

ISBN #978-0-359-67267-7.

La totalidad del contenido y de las imágenes está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional: https://creativecommons.org/licenses/by-nc- nd/4.0/. En pocas palabras, esto significa que puedes compartir algunas partes o la totalidad de este recurso original siempre y cuando des crédito de manera adecuada (Atribución) y no lo uses con fines Comerciales.

350.org es un movimiento internacional de personas comunes que trabajan para poner fin a la era de los combustibles fósiles y construir un mundo con energía renovable liderada por las comunidades para todas y todos. Así es como lo conseguiremos:

1. Una transición rápida y justa hacia el 100% de energía libre y renovable para todas y todos. Acelerar la transición a una nueva economía de energía limpia y justa apoyando soluciones de energía lideradas por la comunidad.

2. Ningún nuevo proyecto de combustibles fósiles en ningún lugar. Detener y prohibir la construcción de todos los proyectos de petróleo, carbón y gas, a través de resoluciones locales y resistencia comunitaria.

3. Ni un centavo más para energía sucia. Terminar con la licencia social y el financiamiento para las compañías de combustibles fósiles: desinvertir, retirar sus patrocinios y retirarles los fondos.

Únete a nosotros en 350.org.

Índice de contenidos

Prólogo *3*

Introducción *6*

Capítulo 1: Movimientos 8

Capítulo 2: Campañas 23

Capítulo 3: Crecimiento 40

Capítulo 4: Tácticas 55

Capítulo 5: Cierre 72

Prólogo

Por Greta Thunberg

(Greta ha estado haciendo huelga escolar todos los viernes, plantándose frente al edificio del Parlamento sueco para exigir una mejor actuación por parte de su gobierno. Su acción ha tocado una fibra sensible en todo el mundo. Cientos de miles de estudiantes de más de cien países se han unido a la huelga escolar internacional por el clima.)

No quiero tu esperanza. No quiero que te sientas esperanzada o esperanzado. Quiero que entres en pánico. Que sientas el miedo que yo siento todos los días. Y luego quiero que actúes.

Para el año 2030 estaremos en condiciones de desencadenar una reacción en cadena irreversible más allá de todo control humano. Esta conducirá, muy probablemente, al fin de nuestra civilización tal como la conocemos. Eso es, a menos que en ese tiempo se hayan llevado a cabo cambios permanentes y sin precedentes en todos los aspectos de la sociedad, incluyendo una disminución de las emisiones de CO_2 de al menos un 50 %.

Ten en cuenta que estos cálculos dependen de inventos que todavía no se han desarrollado a gran escala, inventos que se supone que limpiarán la atmósfera de enormes cantidades de dióxido de carbono.

Estos cálculos científicos tampoco incluyen el calentamiento adicional oculto por la contaminación tóxica del aire. Ni tienen en consideración el aspecto de la equidad (ni la justicia climática) claramente establecidas en el Acuerdo de París, un documento absolutamente necesario para que todo esto funcione a una escala global.

Debemos asimismo tener en cuenta que solamente se trata de cálculos. Estimaciones. Lo cual significa que estos "puntos de no retorno" pueden ocurrir un poco antes o un poco después del año 2030. Nadie puede saberlo con absoluta certeza. Sin embargo, podemos estar seguros de que se producirán aproximadamente en estos plazos, porque estos cálculos no son opiniones o conjeturas alocadas.

La gente siempre me dice a mí y a los otros millones de huelguistas escolares que debemos estar orgullosos de nosotros mismos por lo que hemos logrado. Pero lo único en lo que tenemos que fijarnos es en la curva de emisiones. Y lamento decirlo, pero la curva sigue subiendo. Esa curva es lo único en lo que deberíamos fijarnos.

Cada vez que tomamos una decisión, deberíamos preguntarnos: ¿cómo afectará esta decisión a esa curva? No deberíamos seguir midiendo nuestra riqueza y nuestro éxito según el gráfico que muestra el crecimiento económico, sino en la curva que muestra las emisiones de gases de efecto invernadero. No debemos seguir preguntándonos únicamente "¿Tenemos suficiente dinero para seguir adelante con esto?", sino también "¿Contamos con suficiente presupuesto de carbono para seguir adelante con esto?". Esto debería y debe ocupar el lugar central en nuestra nueva moneda corriente.

La crisis climática es, al mismo tiempo, el problema más fácil y el más difícil al que nos hemos enfrentado jamás. Es el más fácil porque sabemos lo que debemos hacer: detener las emisiones de gases de efecto invernadero. Es el más difícil porque el actual sistema económico es todavía completamente dependiente de la quema de combustibles fósiles y, por lo tanto, sigue destruyendo ecosistemas para generar un crecimiento económico perpetuo.

El problema básico es el mismo en todas partes. Es que, básicamente, no se está haciendo nada para detener -o ni siquiera frenar- la catástrofe climática y ecológica, a pesar de todas las bonitas palabras y de las promesas.

Espero que te unas a mí para actuar. Espero que este libro te sirva como punto de partida y también para seguir adelante.

Porque para evitar la catástrofe climática será necesario pensar del mismo modo que se construye una catedral. Debemos poner los

cimientos, aunque quizás no sepamos exactamente cómo construir el techo. No sabemos exactamente lo que tenemos que hacer.

Pero tenemos que dar el siguiente paso. Tenemos que actuar, tenemos que cambiar las políticas que permiten que esta destrucción continúe. Tenemos que actuar con urgencia, porque, sencillamente, tenemos que encontrar un camino.

Introducción

ORGANICÉ MI PRIMERA ACCIÓN EN MI TRANQUILA CIUDAD NATAL. Un grupo de personas llevamos a cabo una marcha hasta el centro de la ciudad. Cantamos canciones. Gritamos consignas. Llegamos hasta el ayuntamiento. No había pensado muy bien en cómo sería confrontar a nuestro alcalde. Así que nos presentamos allí y lanzamos mensajes improvisados. Regresamos a casa con una sensación de triunfo, después de haber transmitido nuestro mensaje.

Como nadie hace activismo en mi ciudad natal, esto fue noticia de primera plana. Temblaba de emoción al leer mis propias declaraciones en el periódico local.

En los días posteriores, tuve dos sentimientos intensos pero contradictorios. El primero fue un sentimiento de orgullo y de entusiasmo. Sentía un subidón de adrenalina por los riesgos que habíamos corrido. Estaba orgullosa de quienes habían liderado los cantos. De quienes habían tomado la palabra. Ninguno de nosotros había hecho algo así antes. Me sentía orgullosa de todos nosotros, de haber sacrificado el tiempo de salir con los amigos o de adelantar las tareas escolares para participar en esta acción.

Durante los siguientes días, la acción comenzó a perder su brillo. Empecé a notar un segundo sentimiento. Una preocupación que casi llegaba a oprimirme el estómago. Temía que la acción no fuera suficiente o que no hubiera funcionado tan bien como habíamos esperado. Vi que, a pesar de sentirnos tan poderosos, nada había cambiado inmediatamente después de la acción. Me pregunté si valía la pena. Empezaron a invadirme las dudas.

Me encontraba ante dos sentimientos diferentes: la sensación de éxito y la preocupación de que realmente no habíamos logrado ningún cambio. Podría haber sucumbido ante cualquiera de ellos. Pero en vez de eso, empecé a preguntarme: *¿Qué es lo más estratégico? ¿Cómo se traducen mis acciones locales en cambios*

reales? ¿Cómo pasamos de las acciones puntuales a un verdadero movimiento, donde todo tipo de personas de todos los ámbitos sociales se unan por una causa común?

Este libro es para todos aquellos que, como yo, han sido parte de una acción y se han preguntado: ¿Cuál es el siguiente paso? ¿Cómo puedo no sólo sentirme, sino realmente ser más poderosa?

El sentimiento de urgencia en torno al clima nunca ha sido más apremiante que ahora. Estamos en una grave crisis. Si los humanos queremos un planeta como el que hemos habitado durante millones de años, tenemos que adaptarnos. Tenemos que cambiar. Tenemos que hacerlo rápido.

Afortunadamente, tenemos una gran cantidad de líderes veteranos de quienes podemos aprender. La gente común ha cambiado el curso de la historia. Ha derrocado gobiernos autoritarios, ha luchado por la inclusión, por sistemas más democráticos y justos. Ante la oposición de los poderosos, aquellos que tenían menos poder utilizaron los movimientos sociales para forzar el cambio.

Algo que podemos aprender de ellos es que el cambio no se produce tan solo porque una cuestión sea importante. La gente tiene que librar un arduo combate para luchar por el clima de la Tierra. Esto se debe a que el clima tiene una serie de enemigos: gobiernos, corporaciones, medios de comunicación y, a veces, nuestras propias pautas de consumo y de comportamiento.

Así que tenemos que unirnos para crear un movimiento que sea lo más fuerte posible. Los movimientos triunfan porque canalizan los sentimientos de urgencia, ira, miedo – y la sensación de que todo esto no está bien–, y los transforman en una fuerza para el cambio.

Si estás conmigo, este libro es para ti. ¡Empecemos!

Capítulo 1: Movimientos

HASHBAT HULAN ESTABA INDIGNADA CON SU GOBIERNO. En los años 80, la situación en Mongolia era muy difícil. Los mongoles eran gobernados por un severo gobierno autoritario. El gobierno aplastaba cualquier tipo de disidencia, de forma que solo quedaba un único partido político: el *suyo*.

Como estudiante, Hashbat decidió que tenía que hacer que las cosas cambiaran. Se reunió en secreto con otros jóvenes. Hablaron de cómo forzar un cambio de gobierno. Algunos dijeron que era imposible. Pero Hashbat y otros como ella siguieron adelante.

Los jóvenes estaban corriendo un riesgo enorme. Sabían que el gobierno usaría la fuerza para detenerlos. El gobierno había aniquilado casi por completo a la comunidad budista. Había asesinado a una quinta parte de los monjes; la mayor parte de los que quedaban vivos habían huido. Pero Hashbat también sabía que la gente estaba cansada de la situación actual. No solamente cansada, sino enojada y frustrada. Esa rabia no tenía manera de expresarse, hasta que Hashbat y sus amigos idearon una acción pública.

En 1989, durante el Día Internacional de los Derechos Humanos, los jóvenes se arriesgaron a organizar una protesta. El gobierno había organizado cuidadosamente una serie de discursos y desfiles militares. Iban a tener lugar en la gran plaza, en la capital de Ulan Bator.

Los jóvenes organizaron un grupo de unas 200 personas. Los manifestantes se alzaron con pancartas en oposición al gobierno y gritaron más fuerte que las bandas de rock que el gobierno había contratado.

Este acto logró llamó la atención de la gente. Los manifestantes no fueron los primeros en experimentar este sentimiento, pero fueron los que lo expresaron en voz alta. Dieron voz a un sentimiento que se había mantenido silenciado por el miedo. En

aquel momento, la mayoría de los adultos solo se atrevían a murmurar acerca de las protestas. Los jóvenes de todo el país copiaron su modelo y llevaron a cabo sus propias marchas.

Entonces, Hashbat se enfrentó a la pregunta a la que todo movimiento se enfrenta una y otra vez: ¿*Y ahora qué?*

Rápidamente, los jóvenes emprendieron dos vías distintas. La primera consistió en la creación de una estructura organizativa que les permitiera tomar decisiones y establecer sus metas. También necesitaban elegir sus tácticas - las acciones que pensaban que les llevarían a su meta. Acordaron un nombre: la Unión Democrática de Mongolia (MDU, por sus siglas en inglés). Redactaron un manifiesto ciudadano, cuyos objetivos incluían elecciones democráticas en las que cualquier partido pudiera contender libremente.

Crecieron tanto que necesitaron un comité de coordinación. No querían operar como el gobierno, mediante reuniones secretas. Así que la MDU decidió celebrar asambleas abiertas, en las que llegaron a participar más de 1 000 miembros.

La segunda decisión fue cambiar de tácticas e intensificar sus acciones. Mantener las mismas tácticas corría el riesgo de convertirse en *rutina*. No querían caer en la rutina, sino que querían hacer posible lo que antes no era posible. Y querían tácticas que presionaran al gobierno para que cediera a sus demandas.

Como jugar a tirar de una cuerda, tenían que seguir aplicando cada vez más fuerza para lograr la victoria.

Los jóvenes sabían que se encontraban en una posición única. La mayoría de los líderes del grupo tenían un alto nivel educativo - algunos incluso eran hijos o hijas de funcionarios del gobierno. Hashbat era la hija de un diplomático, eso ofrecía un cierto nivel de protección. Pero sabían que para lograr sus demandas harían falta sacrificios. Sacrificios que significaban correr riesgos personales.

Su táctica: Iniciar una huelga de hambre hasta que sus demandas se cumplieran.

Muchos de los jóvenes activistas habían estudiado los casos de la India, Rusia y China, donde las huelgas de hambre a veces tenían éxito y a veces no. Una huelga no funciona si la gente no se entera de su existencia. Así que llevaron a cabo sus huelgas de hambre en la plaza pública, donde todo el mundo pudiera verlos.

Hashbat y otros jóvenes iniciaron la huelga de hambre el 7 de marzo de 1990 a las 2 de la tarde, cuando la temperatura en la plaza era de -15 grados centígrados. Eso realmente atrajo la atención de la gente.

También sabían que tenían que reclutar aliados. Se pusieron en contacto con una amplia gama de organizaciones de la sociedad civil. Quinientos trabajadores de una mina cercana dejaron de trabajar durante una hora como muestra de solidaridad. Los monjes se unieron y les ofrecieron su apoyo. Los maestros salieron a emprender sus propias huelgas.

El cambio se palpaba en el aire. Se incrementaba la presión sobre el gobierno, que intentó negociar y ofrecer tibias concesiones para detener la movilización. Pero los jóvenes –y ahora también los otros grupos– se negaron a aceptar cualquier cosa distinta de sus metas centrales. Esto atrajo a más aliados y abrió el espacio para nuevas tácticas.

Y triunfaron. A regañadientes, el gobierno anunció elecciones democráticas abiertas a la participación de todos los partidos. La lucha no había terminado, pero los jóvenes habían obtenido una enorme victoria.[1]

LOS MOVIMIENTOS SOCIALES SON COMO UNA OLA

Esta historia ofrece muchas enseñanzas sobre cómo los movimientos sociales logran alcanzar la victoria. *Ganas usando una gran variedad de tácticas. Intensificas las acciones para seguir aplicando más fuerza sobre tu oponente. Ganas ignorando a la gente que dice que no puedes ganar. Organizas a los aliados, te sacrificas y te mantienes activo.*

Una lección clave es que ayudaron a que surgiera un *movimiento*.

Los *movimientos* son fuerzas de energía colectiva, portadoras de emociones profundas, tales como la ira y el amor, que son movidas por la esperanza y el sueño de lograr un cambio a gran escala. Sabes que se trata de un movimiento por su impulso y energía creciente.

Los movimientos son como una ola. Son un cúmulo de energía compuesto por muchas partes distintas. El movimiento no consiste en un solo grupo u organización. A la MDU se le unieron maestros, trabajadores y monjes. Cada grupo tenía su papel, sus propios

métodos, sus propias tácticas. Pero el sentimiento general era lo que lo convertía en un movimiento.

A veces, es más fácil identificar los movimientos desde la distancia (por eso, en este libro cuento historias tanto de movimientos de justicia climática como de otros movimientos sociales). Cuando estamos inmersos de un movimiento, este puede parecer caótico y difícil de manejar. Los movimientos no son pulcros. Son desordenados. Y cuando estamos dentro de ellos, somos dolorosamente conscientes de sus limitaciones.

La mayoría parte de la gente no percibe los movimientos cuando son pequeños. Nadie en Mongolia se imaginaba lo grande que iba a ser aquella primera protesta. La gente sólo se da cuenta de los movimientos cuando la ola se ha hecho lo suficientemente grande.

Este hecho es importante porque hace que, sea cual sea nuestra contribución, el modesto trabajo que cada uno de nosotros realiza sea significativo, siempre que estemos conectados con la energía del movimiento

Entender los movimientos nos ayuda a entender cómo nuestras acciones forman parte de un todo más grande.

MITOS DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

Cuando estudiamos los movimientos, tenemos que enfrentarnos a un problema: nos han mentido acerca de cómo se produce el cambio.

Mito: Los movimientos se prenden como una cerilla

Los movimientos no surgen de la nada. Los jóvenes de Mongolia se reunieron en secreto durante meses. Antes de eso, otros habían intentado experimentos, pero habían fracasado. Los jóvenes dedicaron tiempo a aprender de ellos (y de otros fuera de Mongolia). Sin embargo, un libro de texto de historia podría saltarse todo esto y comenzar la historia con miles de personas apoyando a los huelguistas. El mito de que los movimientos "surgen de repente" no tiene en cuenta las etapas tempranas. Ignora el hecho que antes tenemos que construir pequeñas redes. Hace que las *grandes* acciones parezcan más importantes que las pequeñas acciones

iniciales, y omite el desarrollo de habilidades y el estudio de otros movimientos.

Mito: Los movimientos son construidos por figuras heroicas.
Cuando pensamos en movimientos famosos, puede que únicamente pensemos en Martin Luther King Jr., Mohandas Gandhi o Nelson Mandela. Pero los movimientos son algo más que líderes heroicos. Algunos movimientos los tienen, otros no. Pero todos los movimientos son conformados por una gran cantidad de organizaciones, grupos y extensas redes de contactos que se organizan y actúan juntos para lograr el cambio. Ninguna organización, acción o individuo habla por todo un movimiento.

Mito: Los movimientos requieren una completa unidad interna.
La gente actúa como si los movimientos que se llevaron a cabo en el pasado hubieran tenido una visión clara de futuro, un plan preciso y todos hubieron estado de acuerdo. Pero ese nunca ha sido el caso. Los jóvenes activistas mongoles discutían y no se ponían de acuerdo. Estaban divididos internamente acerca de las tácticas y las políticas. Los movimientos exitosos siempre tienen desacuerdos y divisiones internas. Trabajar por la unidad es genial - y también lo es aceptar el hecho de que no todos vamos a ver las cosas de la misma manera.

Mito: Una petición (u otra acción en lo particular) constituyen un movimiento.
Este es el mito de: ¿Quieres detener la industria de los combustibles fósiles? ¡Recoge muchas firmas! ¡O haz que todo el mundo lo comparta en sus redes sociales! ¡O bien organiza una gran marcha! Pero, en realidad, ninguna táctica individual constituye un movimiento. Un movimiento requiere muchos tipos diferentes de tácticas. Algunas pueden ser llevadas a cabo por cualquiera. Otras conllevan un riesgo personal que mucha gente no estaría dispuesta a asumir. Puede que ciertas tácticas solo puedan ser llevadas a cabo por personas específicas, como un abogado que presenta una demanda o los trabajadores de una mina que se declaran en huelga. Los movimientos requieren muchos tipos diferentes de tácticas - y depender de una sola acción no resultará en un cambio.

Mito: Los movimientos tienen éxito cuando llevan a cabo grandes movilizaciones masivas.
Infinidad de veces se oye el mismo discurso: "Lo que necesitamos es una marcha gigantesca". Sin embargo, los movimientos no alcanzan la victoria gracias a una única acción, por muy grande que esta sea. Eso nos puede llevar a tratar siempre de organizar grandes acciones y dejar de lado las pequeñas acciones, como las que se llevan a cabo en las zonas rurales, las de las comunidades que se acaban de unir a nosotros, o tácticas poderosas pero experimentales. Por otro lado, no podemos organizarnos todo el tiempo para la gran y única acción. Los movimientos necesitan resistencia continua - de lo contrario, la gente que está en el poder puede limitarse a esperar a que el evento termine y luego seguir ignorando las peticiones del movimiento. Los movimientos requieren sostener la presión a favor del cambio a muchos niveles. Lleva mucho tiempo construirlos, pero sin una resistencia continua, los movimientos no logran sus metas.

Mito: Los movimientos sólo funcionan en países democráticos o donde no hay represión policial.
Movimientos sociales no violentos han derrocado regímenes poderosos y represivos en Filipinas, Chile, Bolivia, Madagascar, Nepal, Checoslovaquia, Indonesia, Serbia, Mali y Ucrania, por nombrar solo algunos países. Movimientos sociales poderosos surgen con frecuencia en países represivos. En los regímenes democráticos, la gente puede confiar en los canales tradicionales para promover el cambio social (tribunales, elecciones, etc.); pero en lugares con gobernantes autoritarios, la gente ya que sabe que esas instituciones no van a defenderlos, así que se ahorra ese paso. Tenemos que organizarnos por nuestra cuenta. Aunque el modo de organizarse es muy diferente al de los países democráticos, hay grupos que han encontrado maneras de construir movimientos incluso en los países más represivos.

Mito: Los movimientos necesitan la atención de los medios de comunicación para triunfar.
Este mito es muy común. Y es cierto que los medios pueden ayudar a influir en la opinión pública. Pero no es una buena idea para un movimiento tratar de identificar su estado de salud a partir del grado

de cobertura mediática que recibe. Los jóvenes de Mongolia se habrían sentido muy frustrados si para lograr la victoria hubieran tenido que depender de los medios de comunicación patrocinados por el estado. Por eso llevaron a cabo su huelga de hambre en una plaza pública. Si creemos que estamos siendo eficaces porque los medios de comunicación nos dan cobertura, ¿qué pasará cuando los medios se aburran y decidan dejar de hablar de nosotros? Los movimientos tienen que ver con la gente, y los medios de comunicación son solamente una de las posibles vías para llegar a ella.

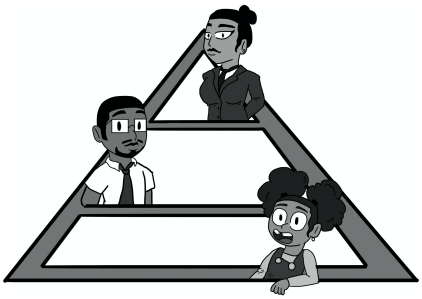
Cada uno de estos mitos nos hace buscar fuera de nosotros mismos. Buscamos al líder heroico, las circunstancias adecuadas, o lo que los periódicos dicen de nosotros. Eso nos resta poder. Los movimientos son mucho más efectivos cuando dirigimos la mirada hacia el interior y encontramos la fuerza en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Estos mitos nos llevan a una visión equivocada del poder. Para verlo de la manera correcta, necesitamos entender *la pirámide invertida*.

LA PIRÁMIDE INVERTIDA

La visión imperante sobre el poder es que fluye de arriba hacia abajo. Un estudiante hace lo que le dice su profesor. El profesor recibe órdenes del director. El director recibe órdenes de su administrador. Y así sucesivamente, hasta llegar a la jefatura del Estado situada en la cima de la pirámide.

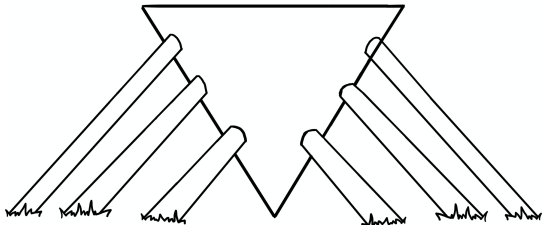
EL VIEJO MODO DE VER EL PODER



Al hablar del cambio climático, podríamos situar a las empresas de combustibles fósiles en la cima. Ellas son las que compran a nuestros jefes de Estado y líderes políticos. Estos políticos supervisan las comisiones gubernamentales que supuestamente se encargan de regular a las compañías, pero en cambio vulneran los derechos de la tierra y de los trabajadores. Estas comisiones aprueban los planes de sus jefes, quienes mandan a los trabajadores a desmontar los territorios y extraer el petróleo que hay en ellos. Y así sucesivamente. En esta visión de la sociedad, todos los que están abajo siguen las órdenes de alguien que se encuentra más arriba.

Pero hay otra forma de ayudar a los grupos a visualizar el poder: la pirámide invertida.[2]

LA PIRÁMIDE INVERTIDA



Una pirámide invertida siempre va a ser inestable. Un sistema opresivo que se basa en la destrucción de nuestro planeta es inestable. No es natural quemar tanto dióxido de carbono (CO_2) y otros gases de efecto invernadero. Para sostenerse, el sistema necesita pilares que lo soporten.

Los pilares hacen que la estructura parezca legítima y adecuada. Los pilares pueden ser las leyes, los tribunales, los medios de comunicación y las escuelas que nos enseñan a obedecer. Otros pilares incluyen a las personas que podrían oponerse al sistema pero que, sin embargo, contribuyen a mantenerlo en pie. Esto incluye a directivos, organismos reguladores, expertos del mundo académico y docentes – personas que se niegan a hablar públicamente de los problemas actuales.

Esta visión muestra cuánto *poder* tenemos en realidad. El gobierno mongol más represivo está obligado a sentarse a negociar si

sus ciudadanos más jóvenes se niegan a comer. Si desobedecemos, el sistema no sigue adelante.

Los grupos pueden usar esta herramienta para analizar su trabajo y adquirir una comprensión más compleja y precisa del poder. Ser capaces de identificar los *pilares de soporte* que sostienen las malas políticas nos puede ayudar a ampliar nuestra percepción del modo en que podemos lograr el cambio.

Un grupo de jóvenes serbios se enfrentó de manera no violenta a un poderoso y despiadado dictador de ese país. Hicieron que cada persona que se unía a su movimiento conociera la pirámide invertida. Dirigieron capacitaciones para explicar el concepto, así como sus planes para destruir los pilares que habían identificado. Lo explicaron de este modo:

Por sí mismos, los gobernantes no pueden ocuparse de recaudar impuestos, implementar leyes y reglamentos represivos, hacer que los trenes lleguen a tiempo, elaborar los presupuestos nacionales, dirigir el2fico, gestionar los puertos, imprimir dinero, reparar las carreteras, abastecer de alimentos a los mercados, fabricar acero, construir cohetes, entrenar a la policía y al ejército, emitir sellos postales o siquiera ordeñar una vaca. Es el pueblo quien presta estos servicios al gobernante a través de una gran variedad de organizaciones e instituciones. Si la gente deja de prestar estos servicios, un gobernante no puede gobernar.3

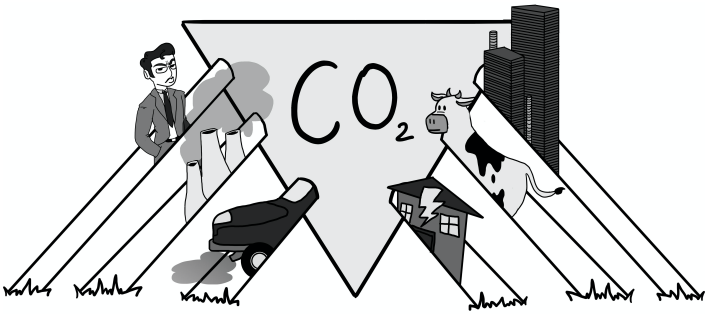
Este enfoque supuso un elemento clave de su movimiento. Y lograron derrocar al brutal dictador serbio.

Esta es una de las lecciones fundamentales de la acción directa no violenta. Hay en nuestro interior una enorme cantidad de poder. Podemos provocar el cambio eliminando los pilares de soporte. Cuando eliminamos nuestra participación, los sistemas injustos se vuelven más inestables. Y nosotros podemos hacerlos caer.

ANALIZANDO LOS PILARES DE SOPORTE

Observemos la pirámide invertida de las emisiones de dióxido de carbono (CO_2) y de otros gases de efecto invernadero. Podemos analizar muchos pilares de soporte. Estos son algunos de ellos:

EJEMPLO DE LOS PILARES DE SOPORTE PARA EL CO_2 Y OTROS GASES DE EFECTO INVERNADERO



El sector agrícola. Cerca del 15% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero se deben a la agricultura. La industria del agronegocio lucha sin cesar por la reducción de los estándares ambientales y laborales. La desaparición de bosques es a menudo provocada por la presión de la agricultura, lo que supone un 10% adicional de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Los automóviles y el sector del transporte. El sector del transporte produce en torno al 14% del total de gases de efecto invernadero a escala global. Este puede ser también un tema de interés estratégico. Mientras que la gente no puede ver el CO_2 (u otros gases de efecto invernadero), sí es capaz de ver y de notar el olor y el sabor de la contaminación de los coches y autobuses.

La industria de los combustibles fósiles. La quema de combustibles fósiles es la primera y principal causa del cambio climático, ya que es responsable de la mayor parte de las emisiones globales totales.

Los gobiernos que se benefician de mantener esta situación. Recortan o eliminan las leyes ambientales o permiten que las empresas las infrinjan. Tienen la capacidad de realizar grandes cambios en el sistema, pero renuncian de manera sistemática a ejercer ese poder.

Esta lista puede hacerse mucho más larga fácilmente.

El número de oponentes puede hacer que nos sintamos abrumados e incluso que perdamos la esperanza. Pero también hay aquí una reflexión estratégica.

En lugar de centrarte en *todos* los pilares de soporte al mismo tiempo, puedes llevar a cabo una campaña en la que emplees tu energía en mover *uno* de ellos. Las campañas tienen la ventaja de la focalización. En Serbia, los estudiantes de Otpor hicieron campañas para mover pilares de apoyo clave que consideraban que era posible mover. Esto incluía a otros jóvenes, a los políticos de la oposición y a la policía (!).

La focalización es un talento estratégico. Nos ayuda a contribuir con nuestra parte de la tarea, sabiendo que otros están realizando las suyas.

Por ejemplo, 350.org se ha focalizado principalmente en el pilar de la industria de los combustibles fósiles. Lo hicimos porque la industria posee ya ¡más de 2.795 gigatoneladas de dióxido de carbono en sus reservas! Eso es cinco veces más de lo que los científicos más conservadores creen que podemos emitir a la atmósfera (565 gigatoneladas) para mantener *algo* parecido al clima al que estamos acostumbrados.[4]

Si queman todo lo que ya tienen, no habrá esperanza posible para que el clima se recupere. Y sus informes de acciones siguen mostrando que ese es justamente su plan. Y, lo que es aún peor: están gastando miles de millones de dólares para buscar *más* petróleo y gas. En pocas palabras, suponen una amenaza para toda forma de vida.

De modo que pusimos en el punto de mira a la industria de los combustibles fósiles e hicimos nuestro propio análisis de sus pilares de soporte. ¿Qué es lo que mantiene esta industria en pie?

Identificamos algunos pilares sobre los que pensamos que podríamos tener un impacto: la licencia social, el acceso, los permisos políticos y la financiación. Nuestro trabajo se organizó en gran medida en torno a la *desinversión*, una táctica para lograr que las escuelas, las comunidades de fe e incluso los grandes bancos, ciudades y países retiren sus inversiones de los combustibles fósiles. Nadie debería beneficiarse de su explotación. Así que se trata de un asunto de finanzas.

Pero la campaña de desinversión también tiene que ver con la licencia social: retirar a la industria de los combustibles fósiles la aceptación de la opinión pública cambiando la forma en que se la percibe. En lugar de ver a estas compañías como empresas con fines

de lucro necesarias, la gente está empezando a verlas como monstruos destructivos a nivel global.

También trabajamos para mantener los combustibles fósiles bajo tierra, aliándonos en todo el mundo con las comunidades que se encuentran en primera línea protegiendo sus tierras. Y luego seguimos minando la licencia social de la industria de los combustibles fósiles. No se trata de empresas razonables. Se trata de entidades dispuestas a acabar con todo con tal de obtener ganancias. Deberían ser vistas de igual modo que los traficantes de esclavos y los piratas, con la diferencia de que estos nunca supusieron una amenaza para toda la vida en el planeta.

Y lo bueno de elegir un enfoque concreto es que, al conquistar uno de los pilares, puedes hacer que otros caigan con más facilidad. Las empresas de combustibles fósiles *compran* a los gobiernos y, por eso, en muchos países hemos hecho campaña para que los políticos dejen de aceptar financiación por parte de ellas. Cuando debilitamos a la industria de los combustibles fósiles, debilitamos su capacidad para comprar tierras y contaminar el agua que ha sido conservada y cuidada durante generaciones por pueblos indígenas. Ganar un pilar puede ayudar a ganar otros pilares más fácilmente.

Centrarse en un pilar no significa que no se pueda hablar del sistema en su totalidad. Pero la focalización significa que, en vez de exigir que "todos los pilares caigan por sí solos", se elige un pilar para hacer que realmente se desmorone y caiga.

Los activistas mongoles no habrían tenido éxito si hubieran tenido como objetivo todos los pilares a la vez. Los activistas serbios no trataron de cambiar a *todos* los sectores de la sociedad a la vez -eso habría supuesto intentar abarcar demasiado-.

Por eso es genial ser consciente de que los movimientos son un ecosistema. *Nosotros* tenemos la oportunidad de jugar nuestro modesto papel en todo ello.

La historia de unos jóvenes en Canadá ilustra este hecho de manera aún más clara.

El PODER QUE FLUYE DESDE ABAJO EN CANADÁ

Una compañía llamada TransCanada estaba tratando de construir el oleoducto *Energy East*. La propuesta era bombear más de 1,1

millones de barriles *diarios* de arenas bituminosas, una de las fuentes más sucias de petróleo. De haber sido construido, tendría una longitud de 4 000 kilómetros y atravesaría seis provincias de Canadá.

En el año 2014, el gobierno estaba acelerando el proceso de aprobación. El último gran obstáculo era la Oficina Nacional de Energía (NEB, por sus siglas en inglés), un organismo gubernamental que *supuestamente* debía regular los oleoductos. Pero generalmente la NEB da luz verde a cualquier proyecto, por malo que sea.

Si la gente hubiera aceptado el análisis energético realizado por la NEB, al ser esta la que tenía el poder, entonces el asunto habría concluido.

Pero había otra manera de pensar la campaña: se trata de la decisión de la gente, y somos nosotros quienes decidimos si sigue adelante o no.

Un grupo de jóvenes elaboró una estrategia y lanzó una campaña llamada *People's Intervention* (La intervención del pueblo).

La demanda era simple: la NEB debería considerar los *impactos climáticos* del oleoducto.

La estrategia también era fácil de entender: *si* la Oficina Nacional de Energía no tenía en cuenta los impactos climáticos, *ellos* (el pueblo) se verían forzados a emprender nuevas acciones mediante el Requerimiento Popular e *impedir* que las audiencias continuaran.

La sencilla demanda y la estrategia claramente comprensible facilitaron que la gente se uniera. En poco tiempo, miles de personas estaban escribiendo a la NEB para pedirle que tuviera en cuenta los impactos climáticos en su decisión.

Esto se llama una estrategia de "si esto, entonces aquello".

Esto es distinto a pedirle a otra persona que haga lo correcto. Y también distinto a esperar a que hagan lo incorrecto. Se trata de tomar las riendas del calendario y explicar a todo el mundo cuáles serán las consecuencias en caso de se adopten malas decisiones políticas.

También fue una buena decisión a nivel organizativo, ya que la gente que era escéptica respecto al gobierno podía firmar el requerimiento. Pero la gente que confiaba en el gobierno y creía que iba a hacer lo correcto también podía unirse. Y (esto es importante)

estaban firmando para emprender una acción más arriesgada *si* la NEB no hacía lo correcto.

Y esa acción tuvo que llevarse a cabo, porque la NEB hizo lo incorrecto.

La NEB se negó a escuchar la opinión de la gente. Ignoró más de 2 000 comentarios de personas que hablaban sobre los impactos climáticos.

Mucha gente nueva estaba enfadada. El enfado es algo bueno. Y necesita un canal.

De modo que, en la siguiente audiencia de la NEB en Quebec, activistas tomaron el control de la reunión con el fin de solicitar justicia climática. En lugar de dejar que la NEB le dijera a la gente cuándo podían hablar, los manifestantes se pusieron de pie y gritaron para hacer oír sus voces. Estaban enfadados, y una persona llegó incluso a arrojarse sobre la mesa para detener el proceso.

Se trataba, al fin y al cabo, de *su* gobierno y, por lo tanto, de *su* reunión.

La NEB se asustó. Dio por terminada la reunión y se negó a celebrar más audiencias.

Este hecho provocó aún más indignación y otros pilares de soporte se resquebrajaron. Periodistas encontraron evidencias de corrupción. Los líderes indígenas -los primeros en oponerse al oleoducto, organizaron un inmenso tratado de alianza a escala continental contra la expansión de las arenas bituminosas en su territorio tradicional.

El fin del oleoducto se acercaba. Poco después, la NEB colapsó bajo la presión y anunció que incluiría los impactos climáticos en el *Energy East*.

Era imposible que un enorme oleoducto fuera a ser considerado como algo bueno para el clima. Y TransCanada lo sabía. Así que, tres meses después, TransCanada dijo que había cambiado de opinión debido al "cambio de circunstancias".

(No, no admitieron que habían cambiado de opinión debido a las protestas. Rara vez lo hacen).

Los activistas lograron la victoria eliminando los pilares de soporte y vieron como sus acciones podían anular el poder de las fuerzas (aparentemente) más poderosas de Canadá.[5]

Lo que hicieron, en esencia, fue llevar a cabo una campaña dirigida a un pilar de apoyo específico (la NEB). Y eso nos sirve para aprender sobre el poder de las campañas.

PRÓXIMOS PASOS

Consigue materiales sobre los Pilares de Soporte y la Pirámide Invertida en es.trainings.350.org.

Aprende más sobre estos conceptos en el curso online "Cómo ganan los movimientos sociales" en es.trainings.350.org/cursos-online

Capítulo 2: Campañas

TENÍA OCHO AÑOS CUANDO GANÉ MI PRIMERA *CAMPAÑA* A FAVOR DEL MEDIOAMBIENTE.

Fue en la iglesia del lugar donde me crie. Después del servicio, teníamos un tiempo para socializar. La gente bebía jugo, café o té y comían pastelitos. Bebían de vasos desechables de poliestireno que después tiraban a la basura.

Era un enorme desperdicio. Por varias semanas traje mi propia taza de vidrio reutilizable. Quería salvar el medio ambiente.

Pero eso era un cambio *personal*. Cada domingo tirábamos unos cien vasos de poliestireno. Quería lograr un cambio mayor. Un cambio *estructural*.

Así que me informé. Encontré algunos aliados en la iglesia. Uno de los miembros más mayores me mostró que ya contábamos con tazas de vidrio. Alguien me informó de que eran los líderes de la iglesia (los diáconos) los que estaban a cargo de ese tipo de decisiones. Estas personas me convencieron de que preparara una presentación y hablara ante los diáconos. Investigué sobre cómo la espuma de poliestireno tarda siglos en descomponerse y busqué estadísticas sobre cuántos vasos desechables se tiran cada año.

Una tarde me presenté ante los diáconos. Me temblaban las rodillas. Estaba tan agitado que se me cayeron varias de las notas que tenía preparadas. Al hablar se me trababa la lengua.

Recuerdo que, al llegar a la mitad de mi presentación, uno de los diáconos me hizo un gesto para que me detuviera. Todavía me acuerdo del vuelco que me dio el estómago.

"Nos has convencido", dijo bruscamente. Se volvió hacia los otros diáconos. "¿Podemos votar ya?".

Votaron a favor de mi propuesta y pasaron a otros temas de la agenda. En realidad, al principio me sentí muy *decepcionado*. Quería terminar mi presentación, en la que había trabajado tan

duramente. Pero era solamente mi miedo el que hablaba. Luego de la conmoción inicial, me di cuenta: ¡Había logrado la victoria! ¡La iglesia dejaría de usar vasos de poliestireno y los cambiaría por vidrio!

Lo que había llevado a cabo era una campaña básica. Tenía todos los pasos necesarios:

INVESTIGAR • Aprendí sobre el asunto y sobre los cambios que había que hacer. Era importante obtener algunos datos que me sirvieran de apoyo. Pero no hay que enredarse demasiado tratando de aprendérselo todo - ¡hay que estar listo para actuar!

ENCONTRAR A OTRAS PERSONAS • Me habría sido imposible hacerlo todo yo solo. Simplemente no sabía lo suficiente. Así que necesitaba otros que simpatizaran con mi causa. Como era una campaña pequeña, se trataba de un pequeño grupo: tan solo cuatro personas.

FIJARSE METAS • Si yo les hubiera dicho "salvemos el planeta", los diáconos no habrían sabido qué hacer. Los diáconos necesitaban que yo les mostrara lo que tenían que hacer, que les dijera exactamente qué cambio debían llevar a cabo. Las metas son extremadamente importantes.

PRESIONAR A UNA INSTITUCIÓN MÁS GRANDE • Tuve suerte de que nadie se opusiera a lo que yo estaba diciendo. Esa campaña resultó inusualmente sencilla, en parte porque mi meta era muy pequeña. Aun así, lograr un impacto estructural es algo mucho más valioso que un impacto personal. Esa iglesia todavía sigue usando tazas de vidrio. Ese pequeño acto impidió que se tiraran más de 150 000 vasos de poliestireno. El *cambio estructural* es casi siempre mucho más efectivo que el *cambio personal*, como habría sido el caso si solo hubiera logrado convencerme a mí y a unos cuantos amigos de hacer el cambio.

IDENTIFICAR AL OBJETIVO • Yo no dije simplemente que "la iglesia" tenía que hacer un cambio. Nuestro pequeño equipo averiguó quiénes eran los responsables de la toma de decisiones: los

diáconos. Aunque hablamos con otras personas sobre la importancia de nuestra campaña, sabíamos que los diáconos eran quienes tenían que tomar la decisión. En lenguaje organizativo, llamamos a esto un "objetivo" - la persona o personas que pueden proporcionarte lo que quieres. Conocer a tu objetivo te ayuda a diseñar una campaña para persuadir, presionar u obligar a esas personas a hacer lo correcto.

¡ACTUAR! - ¡Hice algo que me daba mucho miedo! Eso es también bastante común en todas las campañas. No hay cambio social sin algún tipo de riesgo.

LAS CAMPAÑAS SON EXPRESIONES DE AMOR

Mucha gente quiere lograr cambios, pero no sabe cómo. Por eso gastan un montón de energía en una serie de eventos educativos interminables o en acciones individuales que no llegan a nada.

Podría haber impartido talleres sobre cómo estamos dañando el medio ambiente. Podríamos haber visto películas cada tarde. Quizás incluso celebrar una vigilia dedicada a "salvar el medio ambiente". Pero por sí solas, esas cosas no generan cambios.

Necesitamos conocimientos. *Pero la educación sin acción es como plantar una semilla y después no regarla. Tenemos que actuar para conseguir el cambio.*

Las campañas requieren de muchas acciones; canalizan la energía focalizándola en un objetivo concreto.

Las campañas parten de un problema presente en la sociedad. Pero no terminan ahí. En una campaña puedes identificar una parte concreta de lo que queremos lograr en el mundo y trabajar para conseguirla. Tener un objetivo así dota de mayor fuerza los eventos educativos, los servicios de apoyo y las protestas.

El objetivo de mi campaña resultó ser bastante pequeño. Y hay organizaciones muy grandes, supuestamente poderosas, que solo creen en hacer campaña para obtener metas pequeñas. A veces se disculpan diciendo que están siendo "realistas".

Pero aceptar la realidad política actual sería una sentencia de muerte. Las metas de una campaña no tienen por qué ser pequeñas y, desde luego, tampoco tienen por qué ser aceptadas como políticamente realistas.

Este es otro mito ampliamente difundido sobre los movimientos. Las campañas no se basan en el "realismo", sino en las emociones de las personas que las conducen y en su capacidad de conectar con otras personas y convencerlas.

Este fue el caso de los activistas serbios. Cuando empezaron, muchos de ellos estaban aún en secundaria. La prensa se burló de ellos por afirmar que podían derrocar a Slobodan Milosevic, el líder de la nación.

Este fue también el caso de los estudiantes negros en Soweto, Sudáfrica, en la década de 1970. Algunos destacados funcionarios del gobierno afirmaban que "los nativos (negros) deben aprender desde una edad temprana que la igualdad con los europeos (blancos) no es para ellos".[6] Eso se convirtió en una política bajo la Ley de Educación Bantú. Los estudiantes se enfrentaban a unos opresores blancos que eran brutales, crueles y poderosos. A pesar de ello, se declararon en huelga. Lograron dar las primeras embestidas a los pilares de soporte hasta que, unas décadas después, el apartheid cayó.

Estas dinámicas siguen manteniendo su vigencia hoy en día en el caso de los millones de estudiantes en huelga en todo el mundo. Muchos de ellos están abogando por un *Green New Deal* o por cambios radicales, mientras que los realistas políticos aseguran que esto no va a suceder.

Las campañas cambian esta dinámica de tres maneras. En primer lugar, en vez de afirmar de manera general que “se necesitan cambios radicales”, las campañas establecen metas para determinar los pasos a seguir. La sociedad necesita de un plan, aun cuando este no se implemente exactamente como los activistas dicen que debe hacerse.

En segundo lugar, las campañas recurren a una serie de acciones sostenidas para mantener la presión. Movilizan a diversos segmentos de la sociedad recurriendo a muchos tipos de acciones diferentes. No hay una acción única que logre convencer a todo el mundo, así que prueban distintas acciones para atraer a más gente a su causa.

En tercer lugar, las campañas sirven a la gente como una vía para expresar sus sentimientos. Existe una gran ansiedad en todo el mundo acerca del cambio climático. La mayoría de la gente no saldrá a las calles únicamente a expresar sus sentimientos. Las campañas apelan a estos sentimientos. Establecer una meta

proporciona a la gente la sensación de que sus acciones van a ser significativas.

Esto supone permanecer en contacto con nuestros sentimientos más radicales y sinceros. Como lo describió un activista de Otpor, "logramos la victoria porque amamos más la vida".

Las campañas, por tanto, son más que simples eslóganes o eventos educativos. Las campañas utilizan el poder movilizador de una meta concreta para presionar a alguien a realizar un cambio.

SUSTITUIR ACCIONES SIN FIN POR METAS

Yo formaba parte de un grupo que intentaba detener la guerra de Estados Unidos en Irak. Logramos organizar una marcha de 2.000 personas en mi ciudad. Fue un gran éxito de participación. Y tuvimos una buena cobertura por parte de la prensa.

Así que lo hicimos de nuevo.

Esta vez conseguimos sacar a *10.000* personas a las calles. Yo era uno de los animadores y no era capaz de ver dónde terminaba la marcha. En aquel momento, se trataba de la manifestación más grande que yo había organizado. La sensación era increíble.

Así que, ¿qué hicimos a continuación?

No cambiamos nuestras tácticas. Hicimos lo mismo *de nuevo*. Esta vez, tan solo 1.500 personas se sumaron la marcha. Y con menos cobertura de prensa.

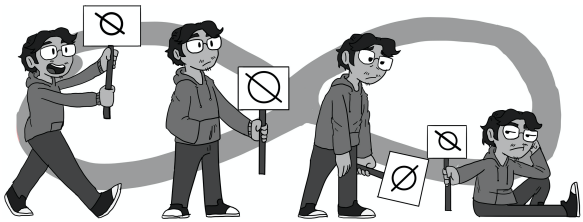
¿Cómo nos sentimos entonces? Bastante mal. ¿Y qué hicimos después?

Otra marcha. Esta vez solo acudieron unos pocos cientos de personas, y apenas nadie de la prensa.

El problema era que realmente no teníamos un plan. Sólo teníamos una *táctica*. Así que seguimos usando la misma táctica porque eso es lo que conocíamos.

Estábamos llevando a cabo *acciones sin fin*.

ACCIONES SIN FIN



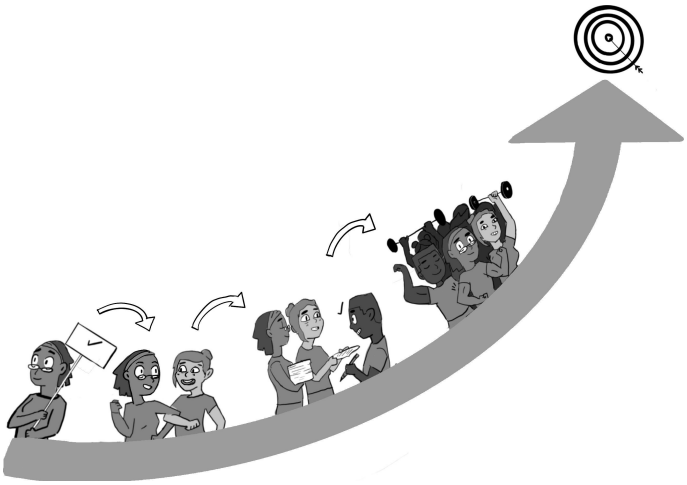
Imagínate que eres un político, y que eres el objetivo de una campaña. La gente está frente a tus oficinas exigiendo que hagas algo. Tuviste que entrar a hurtadillas por la puerta trasera para no tener que enfrentarles. Estás sintiendo la presión.

Pero ¿estarán allí al día siguiente? ¿Mantendrán la presión?

Si puedes esperar a que la presión termine, es poco probable que vayas a realizar ningún cambio.

Habitualmente, los funcionarios del gobierno (y la mayoría de los objetivos) se limitan a esperar a que la gente lleve a cabo su gran acción. Si los activistas tienen suerte, el funcionario recibe un poco de mala prensa durante unos cuantos días. Pero la presión no se mantiene. Esperan v que se calme la tormenta y después continúan con sus malas acciones.

CAMPAÑAS



Las campañas varían las acciones. Reclutan a nuevas personas para que las apoyen. A veces, recurren a acciones masivas en las que se involucra un montón de gente. Otras veces, eligen acciones muy arriesgadas en las que solo participan unas cuantas personas. Cada paso se orienta hacia su objetivo y hacia el logro de su meta. Todo esto hace que la presión se mantenga.

Las campañas evalúan: ¿está aumentando nuestra *capacidad* de acción? Esto significa no solamente más gente, sino también personas más fuertes: personas con más habilidades, relaciones

personales más fuertes, más voluntad de hacer cosas más arriesgadas; *y* más gente.

Con un asunto como el cambio climático, ¿por dónde empezar? Se necesitan muchísimas soluciones, no solo una. Cuando obligamos a actores poderosos a hacer lo correcto, ganamos nuevos aliados y poder para que nuestro movimiento obtenga victorias cada vez más grandes. Tenemos que incrementar nuestra capacidad para lograr el cambio tan rápido como podamos.

Ejemplos de otras campañas:

- En Nueva Zelanda, activistas presionaron a su primer ministro (el objetivo) para que detuviera todas las nuevas perforaciones de petróleo en alta mar (la meta).
- 350 Georgia ha realizado campañas a escala municipal. Su primera victoria se produjo cuando el alcalde de Kutaisi (el objetivo) se comprometió a hacer que la ciudad se convirtiera en 100% renovable para el año 2050 (la meta).
- En Kenia, un grupo de estudiantes se enteró de un proyecto de carbón de 1 050 megavatios en la costa y se organizaron para detenerlo (la meta) presionando al presidente, al secretario del gabinete y al Ministerio de Educación (los objetivos).
- Las madres de Mothers Out Front en los Estados Unidos querían un "planeta habitable" para sus hijos, pero se preguntaban cómo convertir esto en una campaña. Decidieron presionar a los distritos escolares (el objetivo) para convertir los autobuses escolares en eléctricos (la meta).

Las campañas emplean tácticas. Estas pueden ser una mezcla de eventos pequeños y grandes, acciones repetidas o únicas. A diferencia de las acciones sin fin, las campañas tienen un objetivo y una meta.

Lo bueno de una campaña es que puede empezar a pequeña escala, pero formar parte de algo más grande. *Mothers Out Front* es un grupo bastante pequeño. Lograron transformar unos cuantos autobuses en eléctricos. Pero la forma en que están haciendo su campaña es explícitamente sobre cambio climático, sobre los efectos nocivos del diésel. Y abogan tanto por *dejar* atrás el diésel como por *avanzar* hacia la energía renovable.

Y las pequeñas victorias generan impulso para mantener a la gente involucrada, de modo que se pueda avanzar hacia el logro de victorias más grandes. En este sentido, las campañas suponen algo más que la meta y el objetivo. *Son el anhelo de la gente por conseguir algo mejor.*

La gente se acostumbra a la opresión y a las bajas expectativas. Las campañas nos sacuden para sacarnos de esta situación. Cuando la gente lucha por algo, comienza a creer que realmente se lo merece.

Cuando llevamos a cabo una campaña, empezamos a soñar en grande. Comenzamos a ver que podemos tener agencia en nuestro mundo. Comenzamos a esperar un mejor comportamiento por parte de quienes nos rodean.

Incluso cuando perdemos una campaña, esta energía perdura. Ése es, en parte, el motivo por el que resulta tan poderoso estructurar nuestra organización de este modo. Es fácil decir "salven al clima". Resulta más difícil ir a la oficina del Ministerio de Educación y decir: "Tienen que detener la planta de carbón de Lamu, porque va a matar a mis hijos". Una campaña focalizada supone un ensayo para que nosotros, nuestros amigos y nuestros colegas se acostumbren a pedir más cambios, que los cambios sean más rápidos - y que todo ello se convierta en una práctica regular.

Es posible que las acciones sin fin nos hagan sentir bien, pero las campañas nos ayudan a sentirnos bien *y* a lograr un mayor impacto.

CÓMO CREAR UNA CAMPAÑA

Algunos de nosotros descubrimos una campaña porque forma parte de un movimiento a escala nacional. Pero cuando no hay una campaña nacional a la que unirse, les corresponde a los grupos locales experimentar y probar cosas nuevas. ¿Por dónde empezar?

Tomemos como ejemplo una campaña en Jordania. Comenzó con tan solo dos jóvenes: Omar e Hiba. Aunque tenían algunas ideas, no estaban seguros de cómo un par de personas podían llegar a influir en un asunto tan importante como el cambio climático.

Querían crear una campaña climática que otras personas sintieran como algo relevante. Así que pensaron en lo que era importante para la gente donde ellos vivían. Decidieron centrarse en

un sector económico que constituye una de las mayores fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero: el transporte.

Jordania carece de una buena infraestructura de transporte público. Esto lleva a que muchas personas en el país adquieran autos particulares. Como resultado, las ciudades están congestionadas y llenas de automóviles. Para la gente esto supone un enorme gasto de tiempo, dinero y energía. Y, además, todo ese aire contaminado causa enormes problemas ambientales y de salud.

Esto tiene que ver con el cambio climático. Pero también pudieron involucrar a otras personas basándose en las dimensiones sociales, económicas y sanitarias. Ellos escogieron una campaña con valores sociales ampliamente compartidos para atraer a nuevas personas.

Tenían una idea de la meta de la campaña (mejor infraestructura para toda Jordania), pero no estaba detallada.

Así que empezaron a investigar. Leyeron todo lo que pudieron encontrar sobre transporte público y comenzaron a hablar de este tema con sus amigos y con toda la gente que se encontraban. Poco a poco, construyeron un grupo de campaña, *We Get Together: We are all entitled to public transport* (Nos unimos: todos tenemos derecho al transporte público) (أمعاً معاً نصل – النقل العام حقنا جميعا). Ya no eran solo una o dos personas. Sus reuniones semanales sumaban cerca de una docena de personas que se reunían para tomar té y café.

Pasaron tiempo en las paradas de autobús y en otros espacios públicos escuchando las experiencias de las personas. Reclutaron a pasajeros frustrados que se sumaron a la campaña. Y algo que escucharon una y otra vez fue la necesidad de un mapa para ver la conexión entre las distintas líneas de transporte, así como de un horario para disponer de una estimación razonable de la hora de llegada de los buses.

Esto les ayudó a definir sus metas de manera más precisa. Decidieron centrar su campaña inicialmente en Amán, la capital. Y entre sus metas estaba la creación de un mapa, una aplicación y un horario regular para las rutas de autobús. En su caso, averiguaron cuáles eran las agencias gubernamentales que *deberían* haber creado estas herramientas. Esas personas eran sus objetivos.

No estaba claro que pudieran lograr la victoria. Pero en todas las campañas llega un momento en que aun no dispones de toda la información, pero decides armarte de valor y te arriesgas a contarle tu plan a la gente, aunque todavía no esté todo previsto.

Elegir una meta de campaña es también un momento delicado. Puede parecer más fácil "hacer feliz a todo el mundo en el grupo" e intentar trabajar en todo y hablar de todo. Según mi experiencia, es posible que los grupos que hacen esto puedan mantener a la gente unida a corto plazo, pero con el tiempo las personas se frustran porque no ven que se consiga nada. Se van. Y pronto acaba convertido en un grupo minúsculo e irrelevante.

Ellos lanzaron la campaña de una manera divertida. Celebraron una rueda de prensa pública, hábilmente organizada, con gente desplazándose en bicicleta hacia el ayuntamiento de la ciudad, manifestando simbólicamente sus objetivos.

Hicieron falta muchas más tácticas para que alcanzaran alguna victoria (realizaron eventos públicos y actividades de divulgación, participaron en el lanzamiento de un instituto de investigación, crearon *sus* propios mapas...). Pero hace poco obtuvieron algunos logros: la ciudad está destinando más dinero al transporte público, creando mapas y aplicaciones para mostrar las rutas de los autobuses, y mejorando la coordinación en el transporte público. El grupo se mantiene vivo, luchando por conseguir que se hagan aún más cosas.

Los pasos que siguieron para construir su campaña siguen la misma secuencia de la mayoría de las campañas de las que he formado parte:

1. Reunir algunas personas
2. Determinar un problema que quieres tratar de resolver (y reclutar a más gente)
3. Investigar acerca del problema
4. Definir una meta de campaña, averiguar qué persona constituye tu objetivo y la manera en que quieres que cambie su postura (y reclutar a más gente)
5. Lanzar la campaña (preferiblemente de forma divertida)

USAR EL ESPECTRO DE ALIANZAS

Ninguno de nosotros ha descubierto cómo evitar y detener los devastadores impactos del cambio climático. Pero podemos aprender de campañas que han logrado victorias clave.

En Brasil se enfrentaban a un gobierno corrupto. El gobierno estaba presionando con fuerza para abrir la selva amazónica a la perforación petrolera, usando una técnica llamada fractura hidráulica o "fracking".

Detengámonos un momento. El Amazonas es el pulmón de nuestra Tierra. Más del 20% del oxígeno del planeta se produce en la selva amazónica. Así que realizar fracking en el Amazonas es una *muy*, *muy* mala idea.

Pero produce dinero para las corporaciones. Y también da para los funcionarios del gobierno con quienes están confabuladas. Con ese dinero, además, pueden comprar a una gran parte de la opinión pública.

Así que, en 2015, el gobierno nacional se propuso subastar los derechos para poder realizar fracking en algunas áreas del Amazonas.

Los activistas que se oponían a ello contaban únicamente con pequeños grupos de gente dispuesta a actuar, en su mayoría líderes indígenas. Necesitaban una estrategia de campaña.

Los organizadores formaron una coalición de diferentes grupos, Não Fracking Brasil. Se organizaron en todo el país. Sabían que la educación era esencial. Pero la educación sin acción no sirve para construir la fuerza de un movimiento.

Por ello, en cada acción educativa estaba presente su meta de campaña: conseguir que los municipios locales (pueblos, ciudades, estados) aprobaran prohibiciones para detener la fractura hidráulica.

Su *objetivo*: los ayuntamientos locales, que son los que pueden aprobar las resoluciones. Estos activistas no tenían suficiente poder para lograr una victoria a nivel nacional. Pero podían conseguirla a nivel local. Y creían que el hecho de que las personas se enteraran de las victorias de otras personas generaría más impulso.

Su *meta*: detener la fractura hidráulica al convertirla en una práctica ilegal, demasiado cara e impopular en Brasil. Las prohibiciones eran creativas y legalmente ejecutables. Establecieron

normas como: "Ningún camión que transporte aceite, agua o residuos relacionados con el fracking, así como ninguna maquinaria de fracking puede circular por las calles de nuestra ciudad". Tales prohibiciones incrementaron -rápidamente- los costos para las compañías de fractura hidráulica.

Este planteamiento de campaña permitió aumentar su capacidad de acción. La cuestión se orientó de manera más personalizada a la gente. Hizo que residentes locales se preguntaran "¿quieres fracking en tu vecindario?". Acumularon docenas de victorias locales. Después de cada victoria en una ciudad, los activistas locales comenzaban a organizarse para pasar al nivel estatal.

Pero en algunas ciudades fue muy difícil.

La ciudad de Umuarama fue una de ellas. Las ciudades cercanas ya habían aprobado las prohibiciones, pero un congresista local se mostraba decididamente a favor del fracking. Dos miembros del consejo municipal redactaron una prohibición del fracking, pero el proyecto de ley no lograba avanzar.

Pasaron meses, y no pudieron avanzar ni un milímetro. Entonces la situación empeoró. Uno de los miembros del consejo municipal que estaba a favor de la prohibición fue denunciado (por un asunto distinto) como parte de un escándalo de corrupción.

Los activistas se sentían atascados. Siguieron reuniéndose con los miembros del consejo municipal que se oponían a la prohibición. Nada cambió. Y siguieron movilizando a su base de partidarios. Nada cambió.

En esta lucha por la prohibición a escala local, ¿cómo podemos conseguir la victoria?

Dieron con la clave para desbloquear la situación. Es una lección que nos enseña el espectro de alianzas.[7]

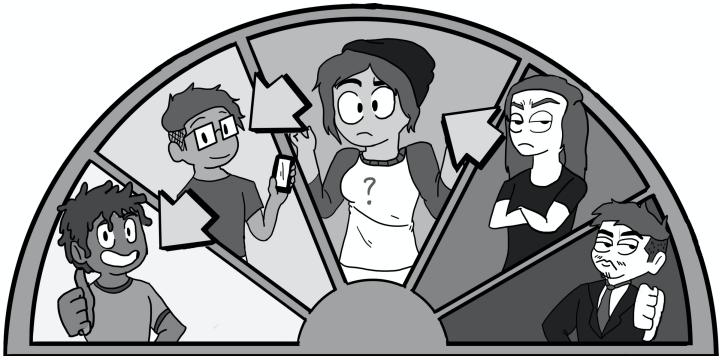
El espectro de alianzas parte de una idea simple. Hay personas que te apoyan de manera activa. Ellos son tu gente (tu base, tu equipo, tu grupo, tus aliados activos).

Luego están las personas que se oponen activamente a ti. Para Não Fracking Brasil, se trataba de los miembros más reacios del consejo municipal, la industria del fracking y el gobierno nacional.

Las campañas cometen un error cuando se centran solamente en sus aliados activos y en la oposición activa. ¡Porque la *mayoría* de la gente no pertenece a ninguna de esas dos categorías! A menudo, el

resto de gente suele ser considerado, en términos muy generales, como "el público". Esta herramienta trata de desmontar esta idea de "el público" y de ver realmente dónde reside nuestro apoyo.

EL ESPECTRO DE ALIANZAS



A la izquierda, tenemos a nuestros aliados activos. Los oponentes activos están a la derecha.

En el medio pueden encontrarse los *aliados pasivos* y los *oponentes pasivos*: gente que puede estar de acuerdo o en desacuerdo contigo, pero que no está haciendo nada al respecto. O puede que sean *neutrales*: verdaderamente indecisos, completamente desinformados o totalmente apáticos.

Esta herramienta conlleva algunas buenas noticias. ¡El éxito de las campañas no significa hacer que todo el mundo esté de acuerdo con nosotros!

La mayoría de las campañas exitosas nunca logran que su oposición activa cambie de opinión. Así que es mejor olvidarse de ella. Para reducir el apoyo a su postura, hay que acercar a los *pasivos* y *neutrales* un paso en nuestra dirección (por ejemplo, moviendo a los *neutrales* para que se conviertan en *aliados pasivos*).

¡Qué alivio! No tenemos que hacerlo todo.

Los activistas tuvieron que mirar más allá de quienes mantenían una postura activa en cuanto al tema. Y quedó claro lo que tenía que ocurrir.

Los activistas vieron que muchos líderes religiosos se habían mantenido al margen. No habían hecho nada. Así que Não Fracking Brasil animó a esos neutrales mediante presentaciones e invitaciones

a audiencias públicas. También acudieron a escuelas y eventos comunitarios.

Los activistas tenían alguna relación con ciertos aliados pasivos - algunos concejales, arzobispos, sacerdotes, el presidente de la Unión Rural y un obispo católico muy respetado-. Se reunieron con ellos cara a cara y les dijeron "¡Este es tu momento para activarte!"

Lograron movilizar a personas que habían sido neutrales y aliados pasivos. Luego les dieron la oportunidad de mostrar su apoyo públicamente.

Organizaron una marcha desde la Plaza de la Biblia hasta el ayuntamiento. La programaron para el mismo día en que se iba a votar la prohibición. Miles de personas llenaron el ayuntamiento.

La cantidad de asistentes tuvo un gran impacto. Al igual que la imagen de un obispo católico liderando la marcha. Y la presencia de miembros que nunca habían acudido antes.

El consejo municipal se vio desbordado. Todos los miembros del consejo acabaron por votar a favor de la prohibición, ¡de manera unánime! Nadie quería quedarse fuera.

Esta campaña ilustra de nuevo el poder de visualizar el espectro de alianzas.

A menudo, los grupos pierden una gran cantidad de tiempo preocupándose obsesivamente por la *oposición activa*, aunque esta raramente cambia su posición.

La herramienta del espectro de alianzas puede utilizarse en las reuniones para analizar la posición de las personas y los grupos sobre un tema. En este proceso pueden surgir debates constructivos, así como evidenciarse la necesidad de profundizar en nuestras investigaciones. Por ejemplo: *"¿Cuál es la postura de ese sindicato local sobre este tema?"*. Puede que surjan discrepancias sobre a quién dirigirse para lograr convencer a otros grupos.

Al usar esta herramienta, es importante recordar a la gente que hay que ser específicos. En lugar de nombrar grupos amplios como "trabajadores" o "grupos de apoyo a la infancia", es mejor nombrar grupos u organizaciones específicas. Esto se debe a que el espectro de alianzas es una herramienta de *organización* –útil para determinar a quién vas a contactar-. Eso significa que junto a los grupos deben anotarse los nombres de las personas con las que puedes contactar para establecer un diálogo con ellos.

Merece la pena reiterar las buenas noticias que hemos mencionado antes. No necesitamos convencer a todo el mundo de que se conviertan en aliados activos para lograr nuestras metas. Tomemos como ejemplo el movimiento abolicionista contra la esclavitud en los Estados Unidos. Si se suma cada petición firmada, cada reunión, cada acción pública, el porcentaje de aliados activos no fue ni siquiera del 1% de la población. Sin embargo, el movimiento tuvo éxito.

Por lo tanto, no tenemos que centrarnos obsesivamente en mover a nuestros *oponentes activos*. Nuestro trabajo es desplazar de manera constante a *aliados pasivos*, *neutrales* y *oponentes pasivos* en nuestra dirección. Y de mantener involucrados a nuestros *aliados activos*.

En el momento de escribir esto, la coalición brasileña ha conseguido que 400 municipios promulguen algún tipo de prohibición para detener la fractura hidráulica.[8] Los estados están ahora aprobando prohibiciones. Y el apoyo al fracking a nivel nacional se está resquebrajando.

MUEVE LA ROCA

A veces, cuando los grupos deciden elegir a los gobiernos como su objetivo, caen en la trampa de pensar como grupos de presión (*lobby*). Los *grupos de presión* no se centran en lo que el público quiere. Celebran reuniones privadas, cenas caras y eventos elegantes con el fin de persuadir a los funcionarios del gobierno. Y si esto falla, simplemente llenan los bolsillos de los funcionarios.

Las compañías de combustibles fósiles han gastado millones en ejercer presión. Tienen *amplia* experiencia en este tipo de prácticas. Esa es *su* especialidad.

Entonces, ¿de qué forma el movimiento hace que los gobiernos cambien de opinión?

Pensando en los políticos como si fueran un globo.

Un globo flota en el aire. Si lo soplas, se mueve en una u otra dirección. Se desplaza *con* el viento, del mismo modo que los políticos pueden cambiar sus opiniones y posturas fácilmente.

Pero los políticos están atados a una roca. Si los empujamos con fuerza, pueden balancearse a la izquierda o a la derecha. Pero, como

están atados, sólo pueden desplazarse hasta cierto punto. En lugar de empujarlos, debemos mover la roca: los valores sociales activos de la gente.

Dependiendo de nuestro gobierno, la cuerda puede ser más larga o corta. Pero los políticos saben que sólo pueden ser empujados hasta cierto punto en una u otra dirección. Si transgreden completamente las normas sociales, se meterán en problemas.

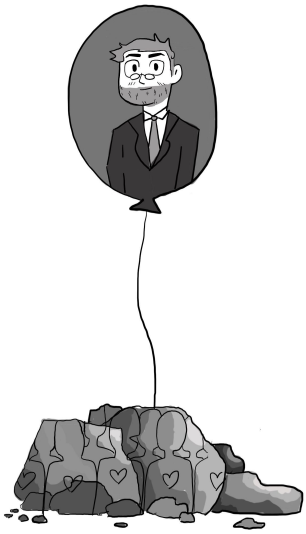
Esta cuestión es esencial.

Por ejemplo, hace algunos años yo no pensaba mucho en el cambio climático. Me *importaba* el medioambiente. Y si me hubieras preguntado, te habría diría que me *importaba* el cambio climático. De modo que ese era uno de mis valores -*pero no estaba activo*-.

Realmente no necesitaba que nadie me enseñara más cosas sobre este tema. Necesitaba que alguien me *activara* para empezar a entablar discusiones con mis políticos, mis vecinos, mis colegas, mis amigos. Cuando un amigo me preguntó si quería ayudarles a unirse a una campaña sobre el cambio climático, le dije que sí. Me activé. Nuestro objetivo al desplazar la roca es construir campañas que animen a la gente a *actuar* de acuerdo con sus valores.

Cuando movemos la roca, atraemos a todos los políticos hacia nosotros -sin tener que presionar a cada uno de ellos por separado-.

LOS POLÍTICOS SON COMO UN GLOBO



Si piensas en los políticos de esta manera, hay dos cosas que cambian.

La primera es que te das cuenta de que no son todopoderosos, ni siquiera bajo el sistema más autocrático. Tienen unos votantes que tienen que mantener, gente cuyo apoyo necesitan (esto es un recordatorio de los pilares de soporte).

La segunda es que podríamos gastar toda nuestra energía en intentar mover a los políticos. *Pero* la lección de Umuarama es la siguiente: los activistas dejaron de intentar empujar a los políticos, el globo. Necesitaban mover la roca, y eso significaba *activar* los valores de la gente.

Puede que la gente crea firmemente en algo. Pero si no actúan, los políticos no se darán por aludidos.

La conclusión es esta: si tu objetivo es un político, no gastes todo tu tiempo tratando de *convencerlo* de que cambie de opinión. Puedes intentarlo por un corto periodo de tiempo. Pero si llegas a un punto muerto, entonces recuerda que la manera más *eficiente* de moverle de su posición –y a otros políticos también- es utilizar la campaña para que reconsideren los riesgos y oportunidades políticas que la cuestión implica para ellos. Y para hacerlo, hay que mover la roca.

Así es como triunfan los movimientos. Atraemos cada vez a más y más gente a nuestro lado. A medida que llevamos a cabo campañas exitosas, incrementamos la energía de todo el movimiento, generando más interés, más emoción. Y luego tenemos que lidiar con un problema diferente para el siguiente capítulo: el crecimiento.

PRÓXIMOS PASOS

Consigue materiales sobre el Espectro de Alianzas y sobre Cómo Construir una Campaña en es.trainings.350.org.

Aprende más sobre estos conceptos en el curso online de "Introducción a la organización de campañas por el cambio social" en es.trainings.350.org/cursos-online

Capítulo 3: Crecimiento

LOS ORGANIZADORES CASI SIEMPRE TENEMOS UNA LISTA INTERMINABLE DE TAREAS PENDIENTES. Tenemos que dar seguimiento a muchísimas cosas. A quién llamar después. Cuándo anunciar la próxima campaña. Hay que arreglar la página web. Hay un conflicto en el grupo que es necesario abordar.

¡Y pocas cosas alargan más esta lista que una acción exitosa!

Una vez que la acción ha terminado, hay un montón de cosas adicionales que planear. *Más* gente que quiere ayudar. *Más* exigencias que se imponen al organizador.

Un buen organizador *no* es alguien que ha terminado su lista de tareas pendientes, es alguien que puede manejar esa lista con soltura. Es alguien que toma buenas decisiones sobre las cosas que hay que hacer a continuación.

Y ser un buen organizador significa encontrar a nuevas personas que te echen una mano con esa lista.

Esto significa que tenemos que desarrollar una estructura para poder *crecer*. Necesitamos una forma de absorber esa energía y de convertirla en mayor capacidad de acción.

Puede que tu grupo sea una organización formal con una estructura, una junta directiva y patrocinadores (como la campaña de Brasil). O puede que sea una red informal (como la organización de jóvenes en Mongolia). O un grupo de amigos (como mi campaña en contra del poliestireno).

Pero es necesario que haya una forma de manejar ese crecimiento.

Fijémonos en el Movimiento por los Derechos Civiles en los Estados Unidos, justo después de la puesta en marcha del movimiento de sentadas en febrero de 1960. La campaña comenzó con cuatro hombres negros sentados en la barra de una cafetería segregada. Se les negó violentamente el servicio.

En pocas semanas, el movimiento de sentadas estudiantiles había crecido en todo el país. Algunos grupos tuvieron éxito. Algunos grupos fracasaron ante al ataque de turbas brutales. Pero cientos de jóvenes, negros y blancos, se unieron a las sentadas y experimentaron con ese modelo de campaña.

Esto llamó la atención de algunos líderes nacionales del movimiento por los Derechos Civiles, como Ella Baker. Ella Baker era una veterana organizadora que estaba siempre atenta a lo que estaba sucediendo en las bases. Ella se hizo de renombre organizando campañas por la reforma escolar y por los derechos civiles y de la mujer en todo Estados Unidos. Era una organizadora en el mejor sentido: siguiendo la energía de la gente, construyendo líderes y manteniendo una actitud de "si construimos líderes fuertes, no necesitamos organizaciones fuertes".

Luego trabajó en la organización del Dr. Martin Luther King Jr., la Conferencia Sur de Liderazgo Cristiano (SCLC, por sus siglas en inglés). Ella llamó la atención del Dr. King acerca del movimiento de sentadas.

Los jóvenes representaban una nueva energía. Eran disciplinados y no violentos, con tácticas cada vez más intensas. No creían en un líder único, así que los facilitadores de las reuniones iban rotando. Eran audaces. Eran inspiradores y lograban un gran impacto. Inyectaban una nueva energía y un sentido de urgencia al movimiento.

Pero también eran caóticos y desorganizados. No tenían clara la dirección y tenían poca relación entre ellos.

De modo que, cuando Ella Baker convenció al Dr. King para que organizara una reunión nacional con los líderes de las sentadas, algunos se pusieron nerviosos. Les preocupaba que los grupos más antiguos y cautelosos tomaran el control. Sabían que los grupos mayoritarios esperaban que se les mostrara respeto.

También había que convencer al Dr. King, porque él tenía sus propias objeciones. Los jóvenes líderes de las sentadas se habían beneficiado enormemente de su trabajo y el de otros. Líderes y activistas del movimiento por los Derechos Civiles habían preparado el terreno para las semillas que estaban plantando los organizadores de las sentadas. El Dr. King había hecho enormes sacrificios personales y había comenzado a abrir camino en un territorio hasta

entonces hostil. Sabía que el movimiento de sentadas no podría haberse consolidado sin la atención de los medios de comunicación y los aliados que sus campañas anteriores habían ayudado a generar (de hecho, las sentadas que habían tenido lugar en años anteriores nunca llegaron a cobrar fuerza).

Muchos de los líderes de las sentadas idolatraban al Dr. King. Pero otros se burlaban de él. Lo llamaban "Da Lawd" (El Señor) y algunos bromeaban sobre su cuidadoso enfoque. El hecho de que los jóvenes creyeran tener todas las respuestas preocupaba al Dr. King, ya que temía que no fueran capaces de trabajar bien con otros.

Estas tensiones generacionales son una dinámica común en los movimientos. Pero podemos relajarnos ante ellas, ya que son algo que sucede con frecuencia. Mientras no se conviertan en algo excesivamente personal o malintencionado, pueden servir para inspirar el crecimiento.

La reunión se llevó a cabo. El Dr. King habló. Otros veteranos del movimiento tomaron la palabra. El objetivo tácito era *incorporar* a los jóvenes a la organización del Dr. King, la SCLC.

Ella Baker fue más allá de su papel organizador. En privado, instó a los estudiantes a desarrollar su propia organización. Ella presentía que su energía se consumiría si se integraban en una organización más aburrida y convencional como la SCLC.

Organizó a los líderes de las secciones locales de la SCLC para que enviaran dinero y proporcionaran apoyo oficial (y, a menudo, no oficial) a los organizadores de las sentadas. Y pasó horas, noche tras noche, hablando con los líderes de las sentadas sobre qué tipo de estructura querían construir para su movimiento.

Los organizadores de las sentadas acordaron una estructura y un nombre. Decidieron no usar la estructura jerárquica vertical de la SCLC con su icónico Dr. King. En vez de eso, los líderes iban rotando y todo el mundo acudía a las reuniones del grupo (¡lo que suponía que sus reuniones terminaban frecuentemente de madrugada!). Decidieron constituirse como el “Comité Coordinador Estudiantil No Violento” (SNCC, por sus siglas en inglés), un nombre que hoy es conocido por haber logrado avances legislativos clave para garantizar que las personas negras pudieran votar y para acabar con las tácticas de supresión del voto.[9]

LOS MOVIMIENTOS NECESITAN UNA ESTRUCTURA

Ella Baker nos enseñó algunas lecciones clave sobre cómo constituirse en aliado de un movimiento. No lo dirigió, pero tampoco se *limitó* a seguirlo. No actuó basándose en *su* papel organizativo, sino que escuchó lo que *ese* grupo de jóvenes quería llevar a cabo. Pero *sí* que supo mirar hacia adelante y anticipar lo que iban a necesitar incluso antes de que ellos mismos se dieran cuenta. Ella creó las oportunidades para que pudieran reunirse, evitó que fueran absorbidos, y proporcionó recursos y consejos en algunos aspectos (en su caso, pronto dejó el SCLC y se unió al SNCC).

Pero esa necesidad de crear una *estructura* es importante para todos los grupos del movimiento.

En Estados Unidos, la Red de Estudiantes por la Desinversión en Combustibles Fósiles se enfrentaba al mismo desafío que el movimiento de sentadas. Necesitaban una estructura para avanzar.

Las campañas locales para conseguir que los campus desinvirtieran en combustibles fósiles estaban en marcha, trabajando cada una a su manera. Algunas resultaron muy bien. Algunas fueron increíbles. Algunas funcionaron solo a medias. Otras tuvieron problemas.

Sin embargo, el movimiento en su conjunto no tenía una manera de hacer que aprendieran unos de otros. Para el movimiento era imposible desarrollar sus propias curvas de aprendizaje y hacer cambios en su estrategia general.

Becca Rast, una de las organizadoras juveniles, lo explica así: "Necesitábamos crear una organización para que los *estudiantes* pudieran aprender, crecer y formarse". Para garantizar esto, crearon un *Cuerpo Nacional de Coordinación* para la Red de Estudiantes por la Desinversión, formado por estudiantes activos. El cuerpo de coordinación ayudó a que el movimiento dirigido por jóvenes continuara siendo dirigido por jóvenes.

Los roles fueron mejor definidos para minimizar la confusión (aunque siempre hay algo de confusión). El cuerpo nacional no determinaría la estrategia o la estructura a nivel local. Decidiría las acciones a escala nacional. Elegiría a los portavoces nacionales. Organizaría reuniones nacionales y capacitaciones, a las cuales los miembros locales podrían elegir asistir o no.

Esto encajó con su filosofía. La cultura del movimiento estudiantil por la desinversión en Estados Unidos no habría aceptado una estructura muy vertical. Pero tenía que ser lo suficientemente clara para permitir que su trabajo avanzara.

Y la estructura dio sus frutos.

En su primer año, los estudiantes participaron en una marcha nacional. La marcha formaba parte de una coalición más amplia, pero la participación de jóvenes fue enorme: 50 000 personas. Los grupos locales estaban centrados en sus campañas locales. Pero el cuerpo de coordinación nacional se había preparado para ese momento.

El día antes de la marcha, organizaron talleres de desinversión como parte de un encuentro juvenil. Convencieron a cuantos jóvenes les fue posible de unirse al movimiento nacional (y también a las campañas locales). Inmediatamente después, realizaron ocho cursos de capacitación en todo el país sobre temas como la pirámide invertida, cómo organizarse, el marco de la transición justa y talleres contra el racismo.

La energía de sus reuniones nacionales fluyó de regreso al nivel local. Con el tiempo, el número de actividades locales creció y tuvieron que añadir un nuevo nivel -regional- entre el nacional y el local. Algunos llaman a esta estructura el modelo de *copo de nieve*, debido a su aspecto.

Sea cual sea la estructura que estás usando, esta historia encierra algunas enseñanzas que pueden ayudar a cualquier grupo a integrar mejor a la gente nueva.

ACTUAR-RECLUTAR-FORMAR

Uno de los modelos que la Red de Estudiantes por la Desinversión nos enseñó es el llamado "Actuar-Reclutar-Formar".[10]

Llevamos a cabo una acción (hablaremos más de ellas en el próximo capítulo). ¿Y después qué? ¡Hay un montón de gente que quiere involucrarse más!

Así que justo después de (¡y durante!) una gran acción, nos dedicamos a reclutarles. El reclutamiento es algo que haces, no algo que consigues que la gente haga. Así que no les digas que se inscriban -saca un teléfono y haz que se apunten-. Distribuye hojas

de registro en cada acción y haz que alguien las transcriba a tu lista de contactos. Ten unos cuantos ordenadores instalados donde la gente que quiera colaborar como voluntaria pueda llevar a cabo tareas concretas.

Justo después de la gran Marcha de los Pueblos por el Clima, los estudiantes tenían un plan para organizar a los miles de personas que habían acudido al evento. Uno de los principales capítulos locales de Swarthmore College, por ejemplo, organizó a unas 200 personas para que asistieran a la marcha. En los autobuses de vuelta, los organizadores repartieron folletos a la gente para que asistiera a sus capacitaciones tan solo *cuatro* días después de la gran marcha.

¿Por qué este modelo?

Hay una expresión que dice: "Hay que golpear mientras el hierro está caliente". Es uno de los mejores consejos que puedes recibir en cuanto a organización.

Las personas se unen a una causa cuando esta las entusiasma. Si esperas dos semanas, tendrán otras cosas en su mente. Tienes que aprovechar su energía y encauzarla de inmediato. Lo harás a sabiendas que algunas personas no permanecerán hasta el final. Pero vas a intentar mantener involucrados a la mayor cantidad posible de participantes en la acción. De lo contrario, volverán a su vida normal y no tendrán parte en la campaña.

De las 200 personas que fueron a Nueva York con los estudiantes de Swarthmore, 50 asistieron a la capacitación. Y tres de ellas se integraron en el núcleo del grupo local.

Es una de las razones por las que la formación es tan importante: la formación es enseñanza y aprendizaje. Es una manera de transmitir habilidades y marcos de pensamiento político, de desarrollar líderes y de compartir el trabajo de manera más equitativa. Sin formación, nuestro movimiento presenta una curva de aprendizaje baja. Y entonces nuestro movimiento no puede ajustarse a los cambios en las políticas y a las tácticas de nuestros oponentes.

Dondequiera que planifiques una acción (o una capacitación, o estrategia de reclutamiento), es útil anticiparse y asegurarte de que has planificado el ciclo Actuar-Reclutar-Formar. Con él, puedes atraer rápidamente a nuevas personas.

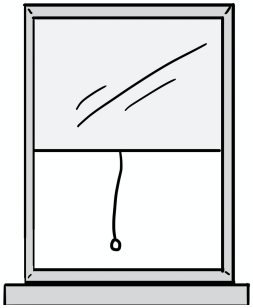
TEORÍA DE LIDERAZGO DE LA PERSIANA

La claridad respecto a los roles de cada uno y a quién toma qué decisiones es de gran utilidad. En la Red de Estudiantes por la Desinversión, se creó un organismo nacional con límites claramente definidos. *Se ocupaba de los asuntos nacionales. No determinaba la estrategia local. Y así sucesivamente*.

Una forma de visualizar estos límites es mediante la teoría de la persiana.

Digamos que eres un voluntario de un grupo local. La parte de la ventana cubierta por la persiana es la parte que no puedes llevar a cabo sin autorización. Tal vez no puedas enviar cartas de recaudación de fondos sin consultarlo con el líder. El resto de la ventana, la parte no cubierta por la persiana, es lo que puedes hacer sin permiso. Tal vez puedas recoger firmas para peticiones y escribir mensajes en Facebook.

TEORÍA DE LIDERAZGO DE LA PERSIANA



En la inmensa mayoría de los grupos, esta persiana nunca está definida. En ese caso, la persiana sube o baja dependiendo del líder. Tal vez el líder se sienta relajado y abierto. Decide subir la persiana y los voluntarios pueden hacer muchas cosas por su cuenta.

O tal vez una acción salió mal y ahora el líder se siente más controlador, así que baja la persiana.

Una de las maneras más rápidas de agotar a los voluntarios (y a los líderes) es subir y bajar continuamente la persiana los unos a los otros.

Tanto si se trata de un organismo nacional como de un líder local, es útil elaborar una lista de las acciones que la gente puede llevar a cabo por su cuenta. ¡Y luego simplemente deja que lo hagan!

IDENTIFICAR LOS VALORES CENTRALES DE "NOSOTROS"

A menudo hay una falta de claridad sobre las estructuras de los movimientos. Eso es porque nos basamos en valores - no en una membresía de pago, ni en un título laboral, ni en una estructura formal.

¿Quién tiene derecho a decir que forma parte de tu grupo? ¿Quién puede representar al grupo ante los medios de comunicación? ¿Ante los políticos? ¿Ante los patrocinadores?

En esencia: "¿Quiénes somos nosotros?"

Recuerdo una reunión de un grupo local llamado *Earth Quaker Action Team* en el lugar donde vivo. En el transcurso de esa reunión, una mujer levantó la mano y preguntó: "¿Yo formo parte del *Earth Quaker Action Team* o no?". Es una escena habitual que se repite en muchos movimientos.

Quiénes somos *nosotros*.

En aquel momento, respondí de manera sencilla, diciendo: "Sí, si defiendes nuestra meta de campaña y trabajas con nosotros para hacerla realidad, entonces formas parte de *nosotros*". Pero no fue una respuesta completa. Debería haberle dedicado más tiempo y haberle explicado nuestros valores: que creíamos en la acción directa no violenta (y eso significaba que no hacíamos trabajo electoral tradicional), que no todos éramos cuáqueros, pero nos apoyábamos en esa tradición de fe...

En otras palabras, debo tomarme el tiempo para ayudar a responder a las preguntas sobre quiénes somos y los valores que defendemos. ¿Cómo nos relacionamos con las comunidades que están en primera línea? ¿De qué manera hablamos de justicia y de igualdad?

He observado muchos métodos para tratar de resolver estas cuestiones. Y lo que parece funcionar mejor es tener muchas conversaciones cara a cara para explicar las cosas en detalle.

Algunas personas elaboran una declaración de objetivos para presentar estos conceptos a la gente. Otros se basan únicamente en

canales informales y orales. Pero es necesario ayudar a la gente a entender lo que se necesita para estar dentro del movimiento - para que puedan sentirse orgullosos de ser parte de tu grupo.

LA ESCALERA DEL COMPROMISO

Los grupos en proceso de crecimiento se enfrentan a un desafío. *Los organizadores son a menudo quienes sacan adelante buena parte del trabajo del grupo… Y se cansan de tener que ocuparse de todo.*

Implementan el modelo Actuar-Reclutar-Formar. Piensan en la persiana para los nuevos miembros. Y comparten sus valores fundamentales con la gente nueva.

Una opción para los organizadores que empiezan a agotarse es seguir sacrificando cada vez más cosas. Dejan de dormir. Sacrifican la escuela y el trabajo. Abandonan las actividades sociales –todo se convierte en activismo-.

Para la mayoría de la gente, esto simplemente no es sostenible.

Entonces, ¿cuál es la alternativa?

Hacer que nuevas personas asuman al liderazgo.

La historia de la activista Ferrial Adam en Sudáfrica nos sirve de ejemplo.[11] Ella formaba parte de una organización de justicia ambiental que trabaja con comunidades de base. Dirigida principalmente por mujeres, la organización estaba impulsando una medida gubernamental llamada "Electricidad básica gratuita". Esta medida garantiza que el gobierno pague una cierta cantidad de electricidad de los hogares más pobres (actualmente 50 kWh, alrededor del 5% de lo que usa un hogar promedio en los Estados Unidos).

Este es un problema importante, ya que a menudo la falta de acceso a la energía condena a distritos enteros a la pobreza. Por ejemplo, las personas que carecen de electricidad a menudo dependen de opciones que implican elevadas emisiones de carbono, como el queroseno, las velas o la tala de árboles. Esto provoca una gran cantidad de efectos negativos tanto para el medio ambiente como para la salud.

Esta medida ha sido ampliamente reconocida como una medida exitosa de justicia social. Pero los más afectados por ella no formaban parte del debate. Así que Ferrial inició una investigación

para saber más sobre el impacto real de esta medida para los hogares, lo que implicaba ir a los distritos pobres de la ciudad de Johannesburgo.

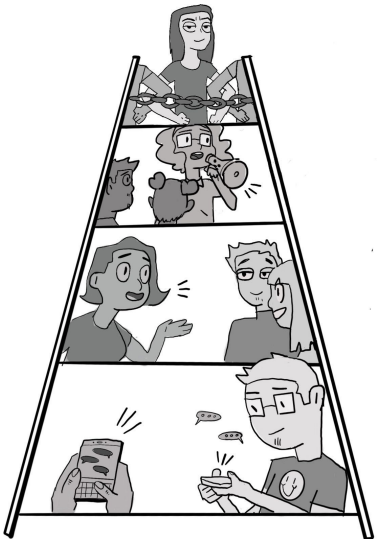
Comenzó por los lugares donde vivía la gente. El primer paso fue encontrar a un grupo de mujeres entusiastas que ya estuvieran trabajando en problemas relacionados con la energía. Era importante comenzar explicando las intenciones y necesidades del trabajo que estaba llevando a cabo. Empezó pidiendo a la gente que llevara un control de su uso de electricidad. Dedicó tiempo a desarrollar relaciones, principalmente con mujeres, que eran las que estaban al frente del hogar. Hicieron falta muchos meses de talleres semanales para enseñar a la gente a calcular el consumo de energía de los diferentes electrodomésticos de su hogar.

Su informe ya estaba finalizado y ella podría haber sido quien lo presentara ante los organismos nacionales. Pero cuando empezaron a organizarse audiencias públicas para plantear la posibilidad de aumentar los costes, la gente con la que Ferrial había estado trabajando quiso ir más allá. Ella preguntó a las mujeres si estarían dispuestas a presentar su testimonio de viva voz. No dejaron pasar la oportunidad. Ferrial describe: "Fue asombroso y emocionante ver a la gente acudir a las audiencias y hablar como un colectivo sobre por qué el gobierno no debería subir el precio de la electricidad".

Ellas se convirtieron en parte de la organización y asumieron su propio liderazgo. Ferrial no se dedicó a calcular el consumo de la gente *y* a escribir el informe *y* a hablar ante los organismos nacionales. Ella estaba organizando. No estaba haciendo cosas que esas personas podían hacer por sí mismas.

Las mujeres recibieron apoyo durante meses para ir involucrándose paso a paso y de manera progresiva. De este modo, adquirieron experiencia sobre su propio uso de energía y se informaron sobre las políticas nacionales y los impactos del cambio climático. Cada paso les dio mayor confianza no solo para hablar públicamente, sino para convertirse en potentes activistas comunitarias.

ESCALERA DEL COMPROMISO



Este concepto se llama "escalera de compromiso".

Las mujeres no se habrían sentido preparadas para intervenir en público como *primer paso.* En vez de eso, necesitaban aprender más sobre su propia situación. Luego necesitaban conectarse con las historias de otras y ver que no estaban solas.

La escalera nos ayuda a decidir qué hacer cuando la gente nos dice:

"Lo que estás haciendo es genial, ¿cómo puedo ayudar?"

En nuestras cabezas, tenemos nuestra lista de tareas pendientes y cosas que necesitamos hacer. Pero no es ahí donde hay que empezar. Debemos pensar desde la perspectiva de esa persona. Eso probablemente significa que nuestra primera respuesta debe ser: "Hablemos de lo que estás dispuesto a hacer". Y averiguaremos con qué tipo de tareas podrían estar dispuestos a ayudarnos -las que se ajustan a *sus* intereses y a su nivel de compromiso (no a nuestra larga lista de tareas pendientes)-.

Esto no es una ciencia y cada persona es diferente. Algunas personas sienten un miedo atroz a la hora de llamar por teléfono, pero con gusto se arriesgarían en una acción de desobediencia civil. Por lo tanto, es importante hablar con la gente sobre sus intereses.

Pensar en los nuevos activistas de nuestro grupo teniendo en cuenta la escalera del compromiso nos ayuda a pensar en el siguiente

paso para ellos. Y como lo hizo Ferrial, podemos proponerles nuevos pasos para seguir aumentando su nivel de compromiso y de participación. Esto permite cultivar las relaciones y ayuda a la gente a ir subiendo en la escalera del compromiso, y de este modo tú también aumentarás el involucramiento de tu grupo.[12]

RECLUTA FUERA DE TU CÍRCULO SOCIAL

Evidentemente, para conseguir que más personas se conviertan en líderes, hay que tener muchas conversaciones con ellas -sobre las metas de la campaña y el trabajo que están llevando a cabo-. Tienes que generar confianza.

¡Y tienes que encontrar a esas personas!

A veces es difícil reclutar a gente nueva, porque nos acostumbramos a hablar siempre del mismo modo sobre un tema. Puede que hayas adquirido ciertas maneras de hablar sobre cambio climático a las que ya te has acostumbrado. Pero puede que las personas que quieres reclutar no hablen sobre este tema de la misma forma.

Puede que a esas personas no les importe el cambio climático, pero sí les importen los gatos. Puedes decirles que el cambio climático está ampliando el hábitat de las pulgas, garrapatas y mosquitos. Eso es una mala noticia para las mascotas. Las expone a nuevas enfermedades, como el virus del Nilo Occidental, la enfermedad de Lyme y el gusano del corazón.

O tal vez les interese el fútbol. Puede que el cambio climático no vaya a acabar con el fútbol en un futuro próximo, pero cambiará el juego. Con eventos climáticos cada más imprevisibles, veremos más partidos como el clasificatorio para el Mundial de 2013 entre Estados Unidos y Costa Rica, que se jugó bajo la nieve. Fue un desastre. Del mismo modo, la propagación del Zika (y de otras enfermedades) se agrava con el incremento de las temperaturas, un hecho que puso en peligro la celebración en Brasil de los Juegos Olímpicos de Río 2016.

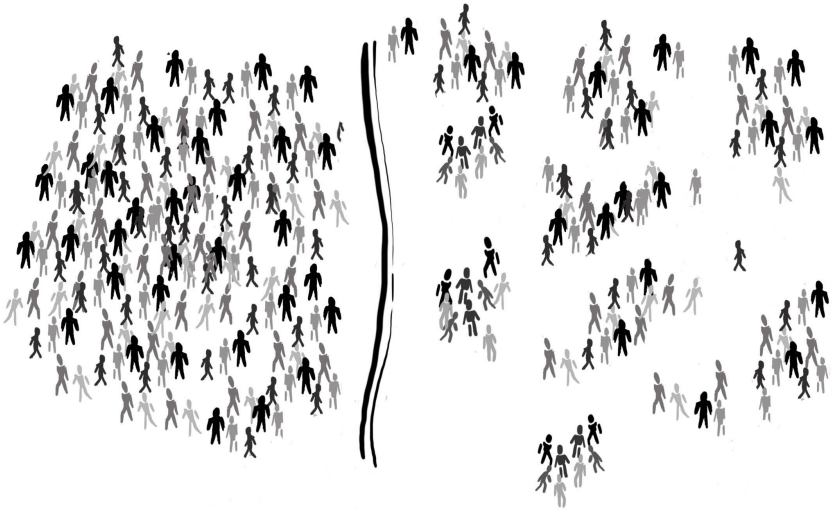
¡O puede que simplemente no les guste estar enojados! Un estudio sobre la relación entre el clima y los conflictos demostró que las temperaturas más cálidas aumentan los conflictos personales (en un 2% entre amigos y en un 11% fuera de su círculo social). Así que

las temperaturas cálidas pueden causar un aumento de la irascibilidad.

Aun cuando adoptemos una actitud más flexible al hablar del cambio climático, a menudo muchos grupos erróneamente creen que ya han llegado a todas las personas interesadas en su problema. *"En mi escuela, a nadie le importa el cambio climático"*. Frecuentemente, el problema no es que hayamos agotado todas las posibilidades de nuestra ciudad o de nuestro pueblo, sino cómo nos estamos organizando.

Cuando se trata de reclutar gente, muchos de nosotros pensamos en las personas simplemente como individuos. Imaginamos que existe un conjunto disperso de personas a quienes podemos reclutar (lado izquierdo de la imagen).

VER LA SOCIEDAD COMO INDIVIDUOS O COMO CÍRCULOS SOCIALES



La realidad es diferente. La mayoría de las personas no se siente atraída hacia los grupos de manera individual. Si preguntas a tu alrededor, verás que muy pocas personas se comprometen con una causa solo por recibir un panfleto, un correo electrónico, ver un póster o leer una publicación en Facebook. La mayoría de la gente se une a un grupo o se involucra porque alguna persona conocida les invita personalmente. Esto se debe a que la sociedad se entiende

mejor como un conglomerado de "círculos sociales" (lado derecho de la imagen).

Los círculos sociales pueden estar organizados como grupos formales o informales -comunidades religiosas, pandillas, vecindarios, etc.-. En las redes sociales puedes ver la cantidad de personas que son amigas de tus amigos.

La manera más rápida de construir un grupo es preguntar a las personas de tu red de amigos o a tu familia. Estas son las personas con mayor predisposición a decirte que sí. Pero un grupo deja de crecer cuando alcanza su máximo potencial de personas dentro del círculo social inicial de sus miembros. Es posible que continuar la búsqueda en el interior de ese círculo no sirva para atraer a más gente.

La clave está en salir de tu círculo social y encontrar a gente conectada con otros círculos sociales.

Estas son algunas formas de hacerlo:

- *Acude a eventos y reuniones de personas fuera de tu círculo.* Esta es una gran oportunidad para conocer a otras personas, ver cómo trabajan y averiguar hasta qué punto sus valores coinciden con los de tu campaña.
- *Deja de usar las mismas tácticas de siempre y prueba otras nuevas que puedan ser atractivas para diferentes audiencias.* Si tus tácticas consisten en marchas, huelgas y grandes acciones disruptivas directas, y eso no está funcionando, entonces es hora de adaptarse. Ritualizar nuestras acciones nos hace predecibles y aburridos. La gente quiere unirse a grupos interesantes con ideas frescas.
- *Presta atención cuando otros grupos muestren interés por tu movimiento y mantén el contacto con ellos.* Por ejemplo, si vemos que ciertos aliados corporativos y gubernamentales tradicionalmente reacios están dando pasos hacia nosotros, es posible que podamos establecer relaciones con alguno de ellos para que este proceso vaya más rápido.
- *Reúnete cara a cara y con frecuencia con los líderes de otros movimientos y grupos.* Reúnete con diferentes personas - no para reclutarlas, sino para aprender de ellas. *¿Cuáles son sus valores? ¿Qué les interesa? ¿Qué estrategias sirven para reclutar a personas como ellos?*

- *Implícate en el servicio directo*. Gandhi era un gran admirador de lo que él llamaba el "programa constructivo", lo que significa no sólo hacer campaña contra lo que no queremos, sino también construir la alternativa que queremos. Los desastres climáticos nos brindan oportunidades a gran y pequeña escala para formar parte de ello. El servicio directo a los supervivientes de los desastres, al igual que otros proyectos comunitarios, nos permite trabajar codo con codo y acercarnos a otras personas que quieren mejorar las cosas. ¿Quién mejor para escuchar una propuesta y unirse a tu campaña?

Crecer más allá de tu círculo social lleva tiempo, pero, cuando se trata de construir grupos exitosos, el esfuerzo vale la pena.

PRÓXIMOS PASOS

Consigue materiales sobre la escalera de compromiso, cómo reclutar fuera de tu círculo social y cómo construir una base utilizando reuniones uno a uno en es.trainings.350.org.

Aprende más sobre estos conceptos en los cursos online "Conversando sobre el cambio climático" e "Introducción a la organización de campañas por el cambio social" en es.trainings.350.org/cursos-online

Capítulo 4: Tácticas

ME ENCANTA PENSAR EN LAS TÁCTICAS. Las tácticas son acciones o eventos que organizamos, tales como marchas o huelgas o sentadas. Aquí usaré las palabras *acciones* o *tácticas* con el mismo significado.

Algunas personas piensan que las tácticas son los componentes básicos de las campañas. Pero yo no creo que sea así. Yo creo que las *relaciones* constituyen los componentes básicos de una campaña.

Lo que las tácticas hacen es dar una forma de expresión a los sentimientos con los que llegamos a esas relaciones. Las tácticas conllevan un determinado tono. *¿Estamos enfadados? ¿Nos sentimos relajados? ¿Tenemos un sentimiento de seriedad y de urgencia?*

Las tácticas son en realidad como una forma de comunicación más amplia. Se comunican con un público más amplio - personas en diferentes partes del espectro de alianzas. Son la manera en que pasamos de *pensar* o de *creer* algo a llevarlo a cabo.

Por lo tanto, también tienen que ver con el poder. A través de las tácticas demostramos nuestro poder y de ese modo tratamos de presionar a nuestros oponentes para que hagan lo correcto.

Yotam Marom es un veterano organizador que fue uno de los líderes del movimiento *Occupy*, el cual comenzó con una ocupación en el distrito financiero de Wall Street de la ciudad de Nueva York. El movimiento *Occupy* puso de manifiesto el descontento con el sistema económico actual, responsabilizando de manera directa al 1% de la población que posee y controla los resortes de la política y los sistemas económicos.

Marom ha escrito sobre algunos de los defectos de ese movimiento, incluyendo algunas reflexiones importantes sobre las tácticas:

> *Gran parte de lo que hizo que Occupy Wall Street funcionara fue la ocupación. Gracias a ella encontramos una manera de plasmar nuestra*

rabia y nuestra visión del futuro, además de unir a la gente y darle un motivo para aprender a organizarse. Sirvió para señalar con el dedo a nuestro oponente y logró romper con la normalidad y con la rutina del "nada cambia". Y era algo que podía extenderse, de modo que cualquier persona podía ser parte del movimiento, al menos en teoría.

Pero eso también contribuyó a nuestra perdición. Estábamos atados a una única táctica, y eso nos hizo menos flexibles. La táctica era difícil de mantener, requería una enorme energía y no siempre se ajustaba a los contextos locales. Nuestra ocupación, que se situaba a unas pocas manzanas del toro de Wall Street, lanzaba un mensaje particular, pero ¿qué mensaje lanzaba la ocupación de un aparcamiento frente a una tienda de alimentos en Indiana?

Como nos habíamos apoyado demasiado en ella, no desarrollamos ninguna otra forma efectiva de reclutar y de organizar a la gente. En otras palabras, la táctica se convirtió en el movimiento. Perdió su significado para el público y también le mostró claramente a nuestro enemigo la manera de dividirnos. Si la táctica se convierte en el movimiento, lo único que tienes que hacer es matar la táctica y el movimiento se va con ella.

Los movimientos que están demasiado asociados a una sola táctica pierden la capacidad de improvisación. Todo el mundo puede llegar a acostumbrarse demasiado a algo que conoce. Y llevar a cabo algo nuevo es arriesgado. Si hacemos algo diferente, puede que no se nos vea de forma positiva, o puede que perdamos a algunas personas a las que les gustaba lo que estábamos haciendo antes

Pero usar las mismas tácticas una y otra vez suele darnos similares (o menores) resultados. Y el cambio requiere agitar las cosas.

En uno de los grupos con los que trabajé, nos prometimos nunca realizar una marcha o un mitin. ¿Por qué? Porque queríamos mantenernos frescos. Queríamos asegurarnos de que nuestros *oponentes* nunca hubieran visto antes nada parecido a nosotros. Queríamos mantenerlos desconcertados y que nunca supieran qué esperar de nosotros. Así que creamos docenas de nuevas acciones (y, la verdad, realizamos unas cuantas marchas y mítines).

Aquí tienes algunos ejemplos de tácticas de las que tal vez no hayas oído hablar:

TOCAR EL CLAXON - En el Líbano, los ciudadanos tocaban el claxon a los miembros del parlamento para decirles: "su tiempo ha terminado". La táctica se extendió hasta tal punto que, fueran donde fueran los parlamentarios, la gente les tocaba el claxon. Algunos cambiaron de matrícula para tratar de evitar que les tocaran la bocina en todas partes.

DESNUDARSE - En el norte de Uganda han existido continuas disputas territoriales desde los días del colonialismo. Un rico hombre de negocios reclamó de manera ilegal la propiedad de unos terrenos. Las protestas estallaron. Llamaron a la policía y esta se puso del lado del hombre de negocios. La comunidad local bloqueó la carretera. La policía y los militares trataron de pasar. Fue entonces cuando varias mujeres mayores decidieron desnudarse en público. En su cultura, este gesto significaba lanzar un poderoso maleficio y constituía una acción tabú y vergonzosa. Al verlo, el ministro involucrado en el asunto rompió en lágrimas y suplicó perdón. Poco después, la comunidad recuperó la titularidad de sus tierras (y algunos de los soldados se disculparon).[13]

PIQUETES EN LAS CASAS DE LOS POLICÍAS - Los miembros de la organización del movimiento Otpor, en Serbia, eran regularmente apaleados por la policía en su intento de expulsar al dictador Milosevic. Como táctica para tratar de poner a la policía de su lado, ampliaron las fotos de las lesiones provocadas por los agentes. Colocaron estas fotos en el exterior de las casas de los policías que los habían agredido para que sus vecinos pudieran ver lo que estaban haciendo.

Y Otpor incluso intensificó esa táctica. Descubrieron la escuela a la que asistían los hijos de los policías más brutales y fueron allí con los carteles preguntando a los escolares: "Están golpeando a jóvenes como nosotros, ¿eso está bien?"

Esto sirvió para ejercer presión social e hizo que la policía finalmente desobedeciera las órdenes, precipitando el derrocamiento del dictador Milosevic.[14]

DEBATE EN TWITTER - En Kenia, un grupo que luchaba contra la planta de carbón de Lamu organizó un "debate en Twitter". A una

hora determinada, los organizadores proponían un tema. Luego sus miembros lo debatían a través de Twitter. Esto permitió a gente de diferentes universidades participar al mismo tiempo. Fue una oportunidad para conocer los argumentos de la gente. Y sirvió para aumentar el conocimiento de los miembros y prepararlos para atraer a nuevas personas al movimiento.[15]

LA MAGIA DEL FRACKING - La campaña contra la fractura hidráulica en Brasil se intensificaba. Cuando el gobierno trató de subastar parte de las tierras para el fracking, a los organizadores se les ocurrió una idea alocada. Los magos hacen que ocurran cosas imposibles. Se imaginaron que los funcionarios del gobierno se hacían pasar por magos al decir que se podía hacer fracking en la selva tropical amazónica sin destruir el medioambiente. Así que decidieron interrumpir la subasta y hacer trucos de magia y arrojar purpurina mágica sobre las actas. Casi fue algo mágico de verdad, porque el gobierno se enteró de la acción y negoció un acuerdo. Los organizadores consideraron este acuerdo como un gran logro.[16]

LAS ACCIONES TIENEN UN TONO

Todas estas acciones tienen un tono.

Mientras que los activistas brasileños contra el fracking eran sarcásticos y graciosos, las activistas por la tierra en Uganda actuaron muy en serio. ¿Te imaginas a los activistas de Otpor desplegados en el exterior de las casas de los policías que les habían golpeado? Esto requirió mucho valor de su parte y lo hicieron de una manera muy seria, incluso con un tono desafiante y furioso.

A medida que desarrollas una táctica, puedes elegir cuál va a ser su tono. Esta es una de las formas en que los movimientos expresan los sentimientos de la gente.

Toma como ejemplo una simple marcha. Se trata de una táctica en la que la gente va de un lugar a otro.

Pero el tono puede ser muy diferente:

EL AGUA ES VIDA - Manifestantes canadienses decidieron presionar a su recién electo primer ministro Justin Trudeau. Apenas habían pasado unos cuantos días desde su elección, pero no

quisieron esperar. Querían presionarlo de inmediato. Así que durante varios días se manifestaron frente a su residencia, pidiéndole que se convirtiera en un campeón del clima.

Cada día, las protestas se iniciaban con oraciones de los líderes indígenas. Al tercer día, los manifestantes trajeron agua. El agua provenía de zonas vulnerables donde las empresas de combustibles fósiles querían explotar la tierra. Se escucharon oraciones entre lágrimas e historias conmovedoras sobre el agua, que resonaban mientras la gente marchaba hacia la residencia de Trudeau.

El tono era sombrío.[17]

SUBE LA TEMPERATURA - En Australia tuvo lugar una enorme lucha para detener la construcción de nueve plantas nuevas de carbón en la cuenca de Galilea. Con un gobierno hostil y compañías de carbón muy bien relacionadas, iba a ser difícil de frenar. Los manifestantes decidieron que, para lograr parar las plantas, se dirigirían a los bancos que financian los proyectos.

Uno de los más importantes era CommBank. Durante una semana de acciones de "Sube la Temperatura", los manifestantes de la ciudad de Canberra se vistieron con ropa formal negra y con bufandas o sombreros amarillos. Para que la marcha hasta las oficinas del CommBank fuera más animada, llevaron instrumentos de percusión y también un ataúd lleno de carbón falso, para simbolizar que se trataba de una inversión muerta.

La acción contaba con música y era entre seria y esperanzadora.

El tono era de orientación hacia el futuro y de afirmación de la visión positiva de un mundo sin carbón.[18]

LA ESTRATEGIA DE DRÁCULA - En Francia, se incrementaba la presión para descartar cualquier nuevo proyecto de combustibles fósiles. Los manifestantes acababan de llevar a cabo una campaña de varios años para detener el fracking y estaban preparados para más. Así que los activistas vieron una oportunidad cuando las compañías de combustibles fósiles organizaron una gran cumbre sobre perforación en alta mar. Todas las grandes empresas de combustibles fósiles estarían allí, tales como Total, Shell, BP y Exxon Mobil.

El organizador de 350 Nicolas Haeringer describe su estrategia como "Les vampires sont tués par lumière", lo que quiere decir "La luz mata a los vampiros". Decidieron adoptar una posición beligerante para visibilizar la reunión de estas infames empresas. Los activistas planearon sentadas y grandes bloqueos. También realizaron marchas, algunas de las cuales llegaron a intentar cruzar las barreras policiales y entrar a las reuniones.

En este contexto, las marchas tuvieron un carácter confrontador, incluso furioso. El tono era de desafío y enojo.[19]

EL "GRACIAS" AMENAZANTE – Formé parte de una campaña en la que nuestro reacio Consejo Municipal había hecho (casi) todo lo que le habíamos pedido. Era extraño, porque claramente no eran aliados, pero sintieron nuestra presión y por eso cedieron a nuestras demandas.

A finales de año, queríamos llevar a cabo una acción para que supieran que la presión sobre ellos se mantenía. Pero el hecho es que no eran un objetivo hostil. Entonces, ¿qué hicimos?

Creamos unos premios en cartón llamados "Apoyando al pueblo ". Hicimos uno para cada miembro del Consejo Municipal. Realizamos una marcha hasta el exterior del ayuntamiento - luego entramos en el edificio durante una sesión regular. Interrumpimos la reunión haciendo callar a gritos al jefe del Consejo. ¡Anunciamos que les íbamos a entregar premios! Rápidamente le dimos a cada concejal su premio, antes de que la policía nos acompañara a todos a la salida.

Era un mensaje de apoyo y una amenaza. El tono era amable pero acompañado de una advertencia.

Como puedes ver, la misma táctica puede tener fácilmente una amplia gama de tonos.

Puedes elegir el tono a través de los símbolos, las acciones, los voceros y el marco de la acción. De esta manera puedes conectar con el sentimiento de las personas a las que estás organizando, porque las acciones son una expresión de lo que está en el interior de la gente.

Esto es importante, porque el tema del desastre climático siempre conlleva ciertos sentimientos de desesperación. A la gente le preocupa que sea "demasiado tarde" para salvar a nuestro planeta.

Tenemos que encontrar el tono más acorde con el sentir de nuestra gente.

Un tono forzado de esperanza, por ejemplo, puede hacer que la gente se sienta peor. Si decimos "¡podemos ganar!" y nunca nos dirigimos al temor de la gente a que no lo logremos, podemos dejarlos en peor estado.

Los Guerreros Climáticos del Pacífico han sido una inspiración para mí en este aspecto. Muchos de ellos viven en islas que están en peligro de quedar sumergidas a medida que sube el nivel del mar. Han creado una frase: "No nos estamos ahogando, estamos luchando". Se trata de un tono de desafío, en el que no admiten ser vistos como víctimas.

En lugar de usar un tono por defecto porque es lo que ves que hacen los demás, entra en contacto con tu gente y con sus sentimientos. Deja que el tono refleje lo que tu gente lleva dentro.

ADAPTA LAS TÁCTICAS A LOS EVENTOS EXTERNOS

Ver lo flexibles que podemos ser en la elección del tono nos ayuda a comprender que podemos adaptar las tácticas a nuestras necesidades. La misma táctica puede aplicarse de muchas maneras diferentes.

Entender esto nos da mucha flexibilidad, aunque seamos un pequeño grupo local.

Yo me crie en una ciudad pequeña. Solía creer que las grandes decisiones estratégicas provenían de lejos. Me parecía que las grandes ciudades o las redes lejanas decidían lo que debíamos hacer (grandes días de acción global o movilizaciones masivas).

Pero cuando aprendemos a *adaptar* las tácticas, podemos ser más flexibles. Podemos hacer coincidir las necesidades de las campañas locales con lo que está sucediendo a nivel nacional o mundial.

Por ejemplo, yo formo parte de una organización local de justicia climática, el Equipo de Acción *Earth Quaker*. Hubo una declaración nacional para tratar de detener el oleoducto Keystone XL - ¡un gigantesco oleoducto en los Estados Unidos que transportaría hasta 700 000 barriles de petróleo al día!

La declaración fue una idea inteligente: conseguir que la gente se comprometiera a realizar actos de desobediencia civil *antes* de que se

aprobaran los planes para el oleoducto. Los organizadores nacionales estaban animando a las personas a firmar y movilizándolas para una gran sentada en Washington, D.C.

Nuestro grupo local quiso apoyar esta iniciativa. No queríamos quedarnos al margen de una importante y emocionante campaña nacional. Además, éramos colegas y amigos de quienes estaban liderando esa increíble campaña para detener el Keystone XL.

Pero… tampoco queríamos dejar en pausa nuestra campaña local. Estábamos muy ocupados impidiendo que un banco local invirtiera en la minería de carbón a cielo abierto. Recientemente habíamos logrado algunos avances en nuestro objetivo. Nuestra campaña acababa de acoger a un montón de nuevos miembros y queríamos mantener esa energía.

¿Qué hacer? Necesitábamos una manera de vincular nuestra acción local con la acción nacional. Y la encontramos en el ciclo Actuar-Reclutar-Formar.

Necesitábamos "entrenar" a la gente que acabábamos de reclutar. Así que conectamos la petición de la campaña nacional (el compromiso con la desobediencia civil) con una capacitación para la gente de nuestra campaña.

Hicimos que la gente firmara públicamente el compromiso y luego llevamos a cabo una acción de desobediencia civil dirigida a la oficina local del objetivo de Keystone XL: el Departamento de Estado de los Estados Unidos. Barrimos sus oficinas (para tratar de limpiarlas de corrupción) hasta que la policía nos sacó del edificio. Combinamos esa acción con una larga sesión informativa posterior con el fin de enseñar a la gente sobre la teoría de la no violencia y por qué éramos una campaña de acción directa no violenta.

Todos ganamos.

Los grupos nacionales consiguieron más firmas, más atención y más gente capacitada para la acción directa. Y nuestra campaña local recibió un nuevo impulso por parte de las personas que se unieron a nosotros gracias a lo que estábamos haciendo respecto a Keystone y aprovechamos ese momento para desarrollar nuevas habilidades entre los miembros más recientes del grupo.

Rara vez hay coincidencias perfectas donde todo funciona sin ningún problema. Y a veces está bien tomar la decisión de *no* formar parte de todas las acciones nacionales *o* de descartar algunas

acciones en el marco de tus actividades locales. ¡También puede que ésas sean las decisiones correctas![20]

En *Occupy*, algunos grupos locales experimentaron con cambios de ubicación. Cuando *Occupy* se lanzó en los Estados Unidos, algunas ciudades como Mineápolis y Atlanta introdujeron variaciones. Ocuparon casas donde los grandes bancos estaban desahuciando a gente. La táctica se convirtió en una forma práctica de ayudar a la gente a conservar sus casas.

El concepto aquí es importante: Haz tuyas las acciones. Haz que encajen con tus necesidades y contexto local.

Esto es especialmente importante cuando ocurren desastres climáticos locales y necesitamos adaptarnos.

Aprender esta habilidad nos ayuda a organizar acciones más exitosas. Y eso conlleva sus propios desafíos.

PLANEA DOS ACCIONES POR ADELANTADO

Después de una acción exitosa, la pregunta más común que me hacen es: "¿Cuál es la siguiente acción?"

Como organizador, odio no tener una respuesta para esto. Es una oportunidad desperdiciada cuando tenemos que responder: "Te avisaremos. Mira en Facebook", es desperdiciar una oportunidad.

Es mucho mejor esta respuesta: "¡Reserva el próximo viernes para una nueva acción!" (o, al menos: "Ven a nuestra reunión la próxima semana para ayudarnos a decidirla").

Por eso recomiendo que los grupos traten de planificar dos acciones con antelación. Así, cuando la primera suceda, la segunda ya estará planificada.

El poder de las tácticas como parte de una estrategia se pone realmente de manifiesto cuando las encadenamos. Cada táctica puede construirse sobre la anterior para incrementar su fuerza.

Las acciones que se anuncian con suficiente antelación también dan más tiempo a nuestros oponentes para que se preocupen. El organizador Saul Alinsky solía decir: "la amenaza suele ser más aterradora que el propio hecho".

Aquí tienes un ejemplo de cómo pueden funcionar juntas.

Hace unos años, trabajé en una campaña extraordinariamente bien planificada. Esta campaña contaba con los elementos que

hemos mencionado: espectro de alianzas, reclutamiento fuera del círculo social, la pirámide invertida. Esta planificación fue adaptada por varias generaciones de organizadores, incluyendo al estratega canadiense de la no violencia Philippe Duhamel. Ha sido usada y adaptada por otras campañas (¡quizás la tuya lo use!).

Se habían propuesto dos casinos enormes que no queríamos en nuestra ciudad. En este proceso, se había dejado a la comunidad completamente al margen. Nada de participación del público. Ningún compromiso. Esperaban que nos diéramos la vuelta y nos rindiéramos.

Queríamos llevar a cabo algo más que un mitin. Buscábamos una manera de integrar los valores de nuestro movimiento en nuestra acción.

Decidimos cuál iba a ser nuestro objetivo: los políticos que habían aprobado la construcción de los casinos. Analizamos los pilares de apoyo. Los casinos tenían prácticamente a todo el mundo de su lado: los funcionarios de la ciudad, los funcionarios del estado, los medios de comunicación, los jueces, los académicos... Todo el mundo que tenía algún tipo de poder. Parecía que no había esperanza. Y todo sucedía tan rápido que no teníamos tiempo de procesar la información (¿te suena familiar?).

Así que les planteamos un dilema. Avisamos con un mes de antelación nuestra exigencia de que se publicaran todos los documentos que se habían mantenido en secreto. Estos documentos incluían planos del lugar, estudios de impacto social, planes ambientales, diseños arquitectónicos y análisis económicos. "Pedimos que todos estos documentos se hagan públicos antes del 1 de diciembre al mediodía", anunciamos. "En caso contrario, nos veremos obligados a conseguirlos nosotros mismos, acudiendo a la sede de la Junta de Control de Juegos y Apuestas para realizar una búsqueda ciudadana de los documentos para sacarlos a la luz".

Creamos un calendario de acciones y, como estábamos a favor de la transparencia, lo hicimos público para que todo el mundo lo viera. Este es un breve resumen de cómo se desarrollaron nuestras acciones:

30 de octubre - Truco o trato: Entrega del ultimátum

Llevamos golosinas de Halloween y lupas al alcalde y al Consejo Municipal. Ah, y además usamos la máquina de fax del alcalde (¡es nuestra, al fin y al cabo!) para enviar por fax al Gobernador nuestra demanda: todos los documentos tenían que hacerse públicos antes del 1 de diciembre o nos veríamos obligados a buscarlos nosotros mismos.

Unos cuantos medios nos dieron cobertura. Tan solo cinco o seis personas se unieron a esta acción (y, para ser sincero, dos de ellos eran mis compañeros de piso).

13 de noviembre - Audiencias "públicas" de la Junta de Control de Juegos y Apuestas

Evitamos reaccionar demasiado en función de los tiempos de nuestros oponentes. Apegarnos a nuestro propio calendario nos hacía más fuertes. Pero iban a celebrar una gran audiencia, y supusimos que la gente asistiría. Así que planeamos una acción. Salimos armados de lupas y, como si fuera un juego, tratamos de registrar a todos los ejecutivos y abogados del casino que acudían a la reunión ("¿Tiene los documentos?" preguntábamos, con las lupas en alto).

La prensa comenzó a plantearnos preguntas serias. Y algunos aliados empezaron a escucharnos cuando les pedimos su apoyo. Otras dos personas aceptaron llevar a cabo la búsqueda de documentos con nosotros.

20 de noviembre - Entrega de peticiones y lavado de ventanas para la transparencia

Acudimos a las oficinas de la Junta de Control de Juegos y Apuestas… para limpiar sus ventanas. Ya sabes, para ayudarles a ser más transparentes (y también entregamos peticiones).

Nos divertimos un montón – y, por aquellos días, la gente comenzó a entusiasmarse con lo que estábamos haciendo. Nuestro tono era ligero y juguetón. Y nuestras acciones estaban logrando buena cobertura de prensa. Utilizamos a la prensa como un medio para presionar a nuestro objetivo (insistimos a los reporteros para

que les hicieran preguntas difíciles). Y seguimos llamando a las puertas de los vecinos para que se unieran a nosotros. Para entonces, la mayoría de la gente ya había oído hablar de nosotros y, si no nos apoyaban, al menos sentían curiosidad.

23 de noviembre - Acción de Gracias a los denunciantes del mundo

Escribimos cartas de apoyo, animando a la gente dentro de la Junta de Control de Juegos y Apuestas a convertirse en denunciantes. Les entregamos sobres marrones para que nos los devolvieran con los documentos dentro.

La verdad es que apenas logramos llevar esto a cabo. El calendario era demasiado justo (¿tan solo tres días después de la última acción? ¡Nunca volvería a hacerlo con tanta precipitación!). Pero al menos cumplimos con nuestro compromiso.

1 de diciembre - Fin del ultimátum

Habíamos declarado públicamente que, si los documentos no se hacían públicos, nos veríamos obligados a anunciar nuestra intención de buscarlos nosotros mismos.

Pero ten en cuenta que ese día no *realizamos* la acción. Tan solo celebramos una conferencia de prensa. Estábamos usando el tiempo a nuestro favor, haciendo que nuestros oponentes se pusieran más nerviosos -"¿Qué será lo próximo?"-. Y el tiempo contribuyó a convencer a nuestros aliados reticentes. Este fue el primer día en que algunos políticos empezaron a apoyar nuestra campaña.

10 de diciembre – Capacitación para la búsqueda no violenta de documentos

¡La capacitación es muy importante! Aprendemos cosas -y la capacitación fue una oportunidad para reclutar a más gente-. ¡Tres personas nuevas se apuntaron para llevar a cabo la acción después de asistir a la capacitación!

11 de diciembre - Búsqueda no violenta de documentos

Nuestra acción fue nuestro mensaje. Intentamos llegar hasta sus oficinas y sacar a la luz los documentos.

El dilema situó a nuestra oposición en un callejón sin salida. Si la Junta de Control de Juegos y Apuestas mantenía los documentos en secreto, confirmaban las sospechas públicas de que estaban ocultando algo malo. Si hacían públicos los documentos, lográbamos una victoria para la transparencia. Cara, nosotros ganamos; cruz, vosotros perdéis.

¿Y, qué pasó?

La Junta de Control de Juegos no quiso darnos los documentos. Llamaron a la policía, que arrestó a catorce de nosotros (quienes fueron acusados de una infracción menor).

Pero durante los días siguientes, la gente se manifestó en nuestro apoyo. Más funcionarios electos. Más miembros de sindicatos. Los ambientalistas comenzaron a ver el daño que estos casinos iban a causar. Y políticos tímidos cambiaron de posición como veletas y empezaron a apoyarnos.

Nuestra campaña por la transparencia llegó a su fin cuando la Junta publicó casi todos los documentos que solicitamos.[21]

Pero las campañas no terminan ahí. Las campañas crean nuevas campañas - y lograr la victoria supuso una lucha de varios años, al igual que lo supondrá para nosotros la batalla del cambio climático.

En esta campaña se puede ver cómo todas las piezas encajan: elegir el tono (el nuestro fue lúdico), adaptar las tácticas a las fechas externas (integrando la audiencia a nuestro calendario) y planificar las tácticas con antelación (si no lo hubiéramos hecho, estoy seguro de que no habríamos podido seguir adelante).

Una última teoría sobre las tácticas nos ayudará a encontrar la táctica adecuada para nosotros.

MANIFESTACIONES DILEMA

Probablemente has visto a grupos bloquear las carreteras o hacer sentadas en las oficinas de los políticos. A veces esto funciona, y a veces no -lo cual es aplicable a cualquier táctica-.

Sin embargo, algo que probablemente termine por alejar a nuestro espectro de alianzas es el hecho de *interponernos en su camino, pero sin una razón que parezca legítima para ello*. Sabemos que nuestra causa es justa, pero la manera en que nuestros aliados

potenciales ven nuestras tácticas es importante para nuestra campaña.

A menudo pienso en una ocasión en que vi a mis compañeros de protesta bloquear el tráfico con ocasión de la visita del Partido Republicano a mi ciudad natal. Los manifestantes querían provocar una perturbación, pero la gente que la estaba sufriendo eran los vecinos de Filadelfia. Una persona bajó la ventanilla de su coche y gritó lo que sentía mucha gente de mi ciudad: "Yo también odio a los republicanos, pero tengo que ir a recoger a mis hijos".

La táctica no tuvo el efecto deseado.

No podemos eliminar esta posibilidad. Pero podemos reducirla.

Tal vez una de las lecciones básicas que tienen que aprender los movimientos que quieren llevar a cabo acciones de confrontación es cómo crear *manifestaciones dilema*.

Las manifestaciones dilema son acciones que obligan a tu objetivo o bien a dejarte hacer lo que quieres, o bien a tener que adoptar medidas poco razonables para evitar que lo hagas.

Las manifestaciones dilema nos brindan una ventaja sea cual sea la respuesta del oponente. En las sentadas por los Derechos Civiles, los activistas entran en una cafetería y piden una taza de café. Si logran que les sirvan el café, genial -¡otra práctica discriminatoria que cae!-. Si, por el contrario, son arrestados o golpeados, los activistas consiguen de todos modos una nueva victoria. La violencia que subyace al racismo queda expuesta y el movimiento crece.

El secreto a la hora de diseñar un dilema es que, pase lo que pase, los activistas tienen que obtener una ventaja a su favor. No funcionaría si los manifestantes no pudieran conseguir una ventaja en cualquiera de los casos (si, por ejemplo, los organizadores de la sentada consideraran el tomar el café -o el ser golpeados y encarcelados- como una derrota).

En la campaña de transparencia contra los casinos, la acción de búsqueda de documentos significaba *hacer* justamente lo que queríamos que se hiciera.

Esto constituye el núcleo de las acciones directas más poderosas.

Estas acciones son muy diferentes a otras tácticas como las reuniones, las marchas o las vigilias, que son de naturaleza simbólica. Y son diferentes de otras acciones directas como un bloqueo genérico, que molesta a los automovilistas, pero cuyo

objetivo no queda claro mediante la propia acción. Las manifestaciones dilema toman un fragmento de nuestra visión para el futuro y lo llevan a la práctica.

Eso les proporciona una *lógica de acción*. La lógica de una acción es la medida en que una persona ajena a la acción puede entender el significado de esta, ya que su mensaje se expresa de manera implícita en la propia acción, no a través de un cartel.

Las manifestaciones dilema han sido utilizadas con gran eficacia:

- Ante la construcción de un gigantesco oleoducto a través de sus territorios, LaDonna Brave Bull Allard, anciana siux de Standing Rock estableció un campamento. El campamento suponía una barrera física que bloqueaba el oleoducto, pero era más que eso. Era un campamento para la preservación cultural y la resistencia espiritual. El campamento se convirtió en un símbolo internacional, y como tal, el campamento era también un baluarte físico contra el oleoducto.
- Nuevas manifestaciones dilema se han llevado a cabo en la misma campaña contra el oleoducto Keystone XL. Comunidades indígenas, propietarios de tierras y agricultores, junto con las organizaciones que les apoyan, han lanzado la acción Solar XL. Esta vez, han colocado paneles solares operativos ("una ola de resistencia con energía renovable") directamente en la trayectoria del oleoducto. En cada caso, los oponentes se enfrentan a un dilema: ¿destruir el campamento o los paneles solares, o dejar que bloqueen el oleoducto?
- Gandhi fue un genio táctico e ideó una magnífica manifestación dilema. La ocupación británica de la India oprimía al pueblo de muchas maneras. Gandhi quería encontrar una acción que pudiera ser replicada en otros lugares, que fuera significativa y que desafiara al poder británico. Sabía que la sal era algo que todo mundo necesitaba para vivir. Y que los británicos ganaban mucho dinero con ella porque eran los únicos que tenían derecho a venderla. Así que lanzó una gran campaña para que la gente comenzara a producir su propia sal. Si se les hubiera permitido producirla, habrían estado encantados. Pero el imperio británico eligió la represión; eso echó por tierra la idea de que los británicos

tenían derecho a gobernar la India y contribuyó a acelerar su partida.

- Los neonazis celebraban marchas de forma habitual en un pequeño pueblo de Alemania. La población no estaba contenta con ello. Pero las contramanifestaciones nunca servían de mucho. Así que el grupo activista *Recht gegen Rechts* (El derecho contra la derecha) ideó una estrategia diferente - una especie de "caminata solidaria involuntaria". Por cada metro que los neonazis caminaban en sus marchas, se donaba dinero a una organización dedicada a ayudar a los antiguos neonazis a alejarse de ese movimiento. El dilema era claro: si decidían llevar a cabo la marcha, se recaudaban fondos. Pero si elegían no marchar, bueno, eso es lo que el pueblo realmente quería.[22]
- En un barrio de mi ciudad, Filadelfia, no se recogía la basura ni el reciclaje. Los vecinos se organizaron para recoger la basura en el barrio y enviaron una factura por los servicios prestados. Al ver que no se pagaba, a la semana siguiente dejaron toda la basura delante del Ayuntamiento. ¡Una semana después, la ciudad había encontrado dinero para encargarse de la recolección de basura!
- Para salvar sus islas, los Guerreros Climáticos del Pacífico idearon una manifestación dilema inspirada en sus antiguas tradiciones. Con el apoyo de los ancianos, construyeron canoas tradicionales talladas a mano. Guerreros de doce naciones diferentes llevaron estas canoas hasta Newcastle, Australia, uno de los puertos de carbón más grandes del mundo. Durante toda una jornada, los guerreros se subieron a las canoas y bloquearon el puerto de carbón, enfrentándose a los gigantescos barcos cargados de carbón que pasaban por el canal. Su acción era su mensaje: el futuro pasa por mantener nuestras antiguas tradiciones, no está en el carbón.

Cuando logramos encontrar manifestaciones dilema, fortalecemos nuestras campañas. Estas acciones son imposibles de ignorar por nuestros opositores y les obligan a tomar una difícil decisión: o bien reprimirnos, o bien permitir que el movimiento obtenga un logro concreto.

PRÓXIMOS PASOS

Consigue herramientas para desarrollar tácticas creativas en tu grupo, tales como "Creación rápida de tácticas: el acordeón de la acción" y "Cómo crear un plan de campaña: el reto de los platos de papel", así como materiales sobre cómo crear acciones poderosas con una fuerte lógica de acción en es.trainings.350.org.

Aprende más sobre estos conceptos en el curso online "Lecciones Avanzadas sobre cómo hacer campañas por el cambio social" en es.trainings.350.org/cursos-online

Capítulo 5: Cierre

MUCHOS DE NOSOTROS YA ESTAMOS EXPERIMENTANDO LOS EFECTOS DE LA CRISIS CLIMÁTICA. Desde mi ventana puedo ver cómo la subida del nivel del mar está influyendo en las mareas de mi río. Una estación inusualmente cálida ha perturbado los patrones migratorios de las aves. Las olas de calor se están incrementando y están amenazando la salud de las personas mayores en el lugar donde vivo.

Estos son hechos preocupantes, sobre todo porque lo peor está por venir. Aunque de algún modo logremos actuar rápidamente, lo que ya le hemos hecho a la Tierra tendrá consecuencias de gran alcance.

Por eso, vuelvo a los que considero que son los componentes básicos a la hora de construir un movimiento: las *relaciones*. Las relaciones con los demás. Con nosotros mismos. Con los veteranos de nuestro movimiento y con los espíritus familiares de quienes nos precedieron. Con nuestros compañeros de la vida vegetal y animal. Con nuestra Madre Tierra.

Los movimientos están en su mejor momento cuando están generando amor. Constituyen un *acto* de esperanza colectiva frente a un pronóstico adverso.

En nuestros grupos y campañas construimos relaciones. Estas redes y tejidos de comunidades son la manera en que vamos a encarar esta crisis hasta el final.

Estas redes serán para adaptarse, llevar a cabo la transición y seguir resistiendo, aun cuando los individuos cambien sus roles. A cada paso, nuestro cariño y cuidado mutuos nos unen cada vez más estrechamente.

Para lograr esto, tenemos que seguir conservando el amor en nuestro interior. Es importante que establezcamos límites saludables para nuestro espíritu, de manera que el ritmo acelerado, la urgencia y las exigencias de la vida no nos abrumen. Del mismo modo que la

piel es una frontera entre nosotros y el resto del mundo, necesitamos establecer límites (a las noticias, a nuestras redes sociales). Eso significa tomarse descansos de las redes sociales. Y ser conscientes de lo que hacemos después de escuchar las noticias para que no nos bombardeen durante todo el día.

Los límites son buenos. Y necesitamos apertura -para seguir abriéndonos a aquellos que sabemos que están siendo golpeados por la crisis climática-. Nuestros corazones deben permanecer abiertos y extender ese amor a todas las personas que están sufriendo. Esto supone buscar historias de cómo otras personas han resistido ante la injusticia. Estudiar la opresión no nos hace más fuertes; estudiar la *resistencia* es lo que nos enseña las habilidades que necesitamos.[23]

Al estudiar la resistencia, aprendemos sobre cómo la gente ha encontrado el *equilibrio* para llevar a cabo todo esto. Los estudiantes mongoles actuaron de muchas maneras. Algunos rechazaron la petición de sus padres de parar y concentrarse en el trabajo escolar; decidieron que el momento era demasiado importante. Otros participaron en oleadas, prestando su apoyo en los momentos de grandes esfuerzos y luego apartándose para continuar con su trabajo escolar. Cada uno buscó el ritmo adecuado para sí mismo y para su situación personal. Los movimientos requieren desempeñar muchísimos papeles diferentes, hay muchas maneras de participar.

Esto, entre otras cosas, sirve para conservar nuestros espíritus a largo plazo. La urgencia del presente significa que debemos echar raíces en terreno firme. Debemos seguir compartiendo con los demás lo que aprendemos, de modo que podamos apoyarnos mutuamente para encontrar nuestro camino.

Cuando estamos enraizados es cuando mejor podemos dedicarnos a construir campañas que apelen al alma, al amor y al espíritu. Cuando sale de nuestros corazones, somos capaces de mover la roca de los valores sociales activados y el espectro de alianzas. Las tácticas creativas no se nos ocurren cuando estamos encerrados en nuestras mentes, sino cuando nos sentimos desbordantes de creatividad.

Por lo tanto, tú eres importante en todo esto. Así que ve y pon en práctica este libro. Contribuye a que nuestro clima mejore. Únete a todos los que estamos intentando detener el avance de esta

inminente crisis climática. Y sigue amando de una manera profunda, generosa y valiente.

Sobre los colaboradores

Daniel Hunter es Director Asociado Global de Capacitaciones de 350.org. Ha pasado su vida apoyando a activistas de base en todo el mundo para que sus acciones expresen lo que tienen en su corazón.

Ha escrito *Strategy and Soul,* una divertida historia basada en hechos reales acerca de cómo funcionan las campañas. También es el autor de *Building a Movement to End the New Jim Crowde* y ha colaborado en los libros *Beautiful Trouble* y *We Have Not Been Moved.*

Ha lanzado varios sitios web para enseñar a la gente sobre el cambio social, incluyendo FindingSteadyGround.com, la base de datos Global Nonviolent Database y, más recientemente, Trainings.350.org.

J'ziah Cook (artista) es un artista visual al que le encantan las películas de miedo y el arte, y que odia la comida picante. También ama (y odia) su universidad, la University of the Arts de Filadelfia.

Puedes encontrar más obras suyas en @virgo_artistry en Instagram. O puedes enviarle un correo electrónico a jziahabundantcook@gmail.com.

Daphne Philippoussis (artista) es una artista visual a la que le encanta explorar las artes - ya sea a través de la música o de las bellas artes. Le encanta Margaret Atwood y la lluvia golpeando su ventana. Comenzará sus estudios en la Tyler School of Art de la Universidad de Temple.

Puedes encontrar más obras suyas en @killedmykactus. O puedes enviarle un correo electrónico a dphilippoussis@icloud.com.

Greta Thunberg (prólogo) es una activista que comenzó a protestar a causa de la insuficiente actuación del gobierno sueco en la crisis climática. Inició la *Skolstrejk för klimatet* ("Huelga escolar por el clima"), que la llevó a salir de la escuela para sentarse a las puertas del Parlamento.

Otros han seguido sus acciones y, de este modo, ella ha contribuido a desencadenar un movimiento global de cientos de miles de estudiantes que se han unido a sus huelgas por el clima.

Diego Alonso-Arévalo (traductor) es profesor de español y traductor. Originario de la meseta castellana, en la actualidad vive en la Côte d'Azur, pero una parte de su corazón (y su tesis doctoral) está en Colombia.

Lucha cada día para que sus cactus crezcan fuertes y sanos y por mejorar su interpretación de las sonatas de Scarlatti.

Jenny Zapata López (editora) es una comunicadora ambiental mexicana especializada en cambio climático. Ha desarrollado comunicaciones y campañas para WWF, Climate Action Network, 350.org y la Heinrich-Böll-Stiftung, entre muchas otras organizaciones.

Practica y promueve la movilidad sostenible, colaborando con la Alcaldía de la Bicicleta CDMX y otras iniciativas. Puedes seguirla como @lachicaposmo

Notas

Encuentra recursos, herramientas y materiales adicionales en: *es.trainings.350.org*.

[1] Peter Ackerman y Jack DuVall, *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict* (Nueva York: St. Martin's Press, 2000).
[2] Puedes encontrar la pirámide invertida (y otras herramientas para la estrategia) en trainings.350.org.
[3] Srdja Popovic et al., *Nonviolent Struggle: 50 Crucial Points* (Belgrado, Serbia: CANVAS, 2006), www.usip.org/sites/default/files/nonviolent_eng.pdf.
[4] Para más datos sobre el cambio climático, puedes consultar "Do the Math" en math.350.org o realizar los cursos online sobre Ciencia del Cambio Climático en es.trainings.350.org/cursos-online.
[5] Aprende más sobre esta campaña en un curso online interactivo - Introducción a la organización de campañas por el cambio social - en es.trainings.350.org/cursos-online.
[6] "The June 16 Soweto Youth Uprising," *South African History Online*, 21 de mayo de 2013, https:// www.sahistory.org.za/topic/june-16-soweto-youth-uprising.
[7] Puedes encontrar el espectro de alianzas (y otras herramientas estratégicas) en es.trainings.350.org.
[8] Aprende más sobre esta campaña brasileña contra el fracking en un curso online - Introducción a la organización de campañas por el cambio social - en es.trainings.350.org/cursos-online.
[9] Si buscas un libro que trate el tema en profundidad y que valga la pena, puedes leer la obra de Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years* (Nueva York, Nueva York: Simon and Schuster, 1988).
[10] Más sobre el modelo "Actuar-Reclutar-Formar" en gofossilfree.org/usa/divestment-guide-train/
[11] Esta historia se encuentra en el recurso "Aumenta la participación de tus voluntarios: la escalera del compromiso" en es.trainings.350.org.
[12] Puedes encontrar la escalera del compromiso (y otras herramientas de organización) en es.trainings.350.org..
[13] Recopilación de lecciones sobre el movimiento: Marcel Taminto et al, *Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global South* (Nueva York & Londres: OR Books, 2017).
[14] Aprende más sobre la construcción del movimiento de Otpor en: *Bringing Down a Dictator*, dirigido por Steve York (Washington, DC: A Force More Powerful Films, 2001), DVD.
[15] Estas historias provienen de los estudios de caso de 350 llamados Organising Story-telling Labs. "How to Recruit More People" en trainings.350.org/labs.
[16] Making Escalated Actions Bold and Safe Despite Repression" en: trainings.350.org/labs

(ver arriba).

[17] "How to Influence a Political 'Frenemy'" en: trainings.350.org/labs (ver arriba).

[18] "How to win by thinking like your opponent" en: trainings.350.org/labs (ver arriba).

[19] "How France fought to keep it in the ground" en: trainings.350.org/labs (ver arriba).

[20] Aprende más sobre la estrategia de campaña del Equipo de Acción Earth Quaker en el libro de George Lakey, *How We Win: A Guide to Nonviolent Direct Action Campaigning* (Melville House Books, 2018) o en su sitio web: www.eqat.org.

[21] Lee más sobre esta campaña en el emocionante y adictivo libro de Daniel Hunter, *Strategy & Soul* (Filadelfia: Hyrax Books, 2013) www.strategyandsoul.org.

[22] Esta y otras tácticas geniales son descritas en Actipedia: actipedia.org/project/german-town- tricks-neo-nazis-marching-against-themselves.

[23] Encuentra estrategias para encontrar terreno firme en mitad de una crisis: www.findingsteadyground.com.